

2001

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN**

*2001*

**INTERRELACIÓN ENTRE LA CONTADURÍA,  
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS EN LA TOMA DE  
DECISIONES**

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN CONTADURÍA  
**P R E S E N T A :**  
**AURELIO VELÁZQUEZ FLORES**

ASESOR. L.C. ALEJANDRO AMADOR ZAVALA

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MÉX. 2001



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN**  
**UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR**  
**DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES**

**ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS**

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

**DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO**  
**DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN**  
**P R E S E N T E**

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Interrelación entre la Contaduría, Administración y Finanzas en la toma de decisiones".

que presenta el pasante: Aurelio Velázquez Flores

con número de cuenta: 8611445-6 para obtener el título de :  
Licenciado en Contaduría

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

**ATENTAMENTE**  
**"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 30 de Octubre de 2000

- PRESIDENTE L.C. Rosa María Olivera Medina
- VOCAL L.C. Alejandro Amador Zavala
- SECRETARIO L.C. César Ramírez Herrera
- PRIMER SUPLENTE L.C. Ofelia Noguez Cisneros
- SEGUNDO SUPLENTE L.C. Eduardo Solares Ugalde

## **AGRADECIMIENTO**

### **A MIS PADRES**

A mi padre por el sacrificio que realizo al darme la oportunidad de una educación, por su enseñanza, por ser mi guía, y por el ejemplo para ser una persona de bien.  
Gracias

A mi madre por su cariño, sacrificio, desvelos, comprensión y apoyo de siempre, por estar pendiente de mí y estar siempre a mi lado cuando la necesite.  
Gracias

### **A MI ESPOSA**

A Mary por ser como es, por su cariño, apoyo y comprensión

### **A MIS HERMANOS**

Por su apoyo, orientación, enseñanza y momentos tal especiales en nuestras vidas

## **A LA UNIVERSIDAD**

Por darme la oportunidad de ser parte de su comunidad,  
brindarme el apoyo de ser un profesional para servir a la  
comunidad y al país. Gracias

## **A MIS AMIGOS**

Por los momentos inolvidables que vivimos juntos, por  
enseñarme el camino correcto en la vida, su apoyo y  
comprensión.

Nacho  
Luis Baltazar  
Luis Valdés  
Pablo

Gracias a todos ellos

## INDICE

PAG.

Introducción

### CAPITULO 1 CONTABILIDAD

1.1	Concepto	1
1.2	Objetivos	4
1.3	Principios de Contabilidad	8
1.4	Clasificación	11
1.5	Fases del Proceso Contable	14

### CAPITULO 2 ADMINISTRACIÓN

2.1	Antecedentes Históricos	15
2.2	Concepto	16
2.3	Objetivos	17
2.4	Principios de Administración	18
2.5	Proceso Administrativo	18
2.6	Objetivos del Proceso Administrativo	20

### CAPITULO 3 FINANZAS

3.1	Generalidades	23
3.3	Concepto	23
3.3	Objetivos	23
3.4	Area de las Finanzas	24
3.5	Fuentes de la Información Financiera	26
3.6	Control Financiero	27
3.7	Elementos del Control Financiero	28

## **CAPITULO 4 TOMA DE DECISIONES**

4.1	Generalidades	32
4.2	Concepto	33
4.3	Fases del Proceso en la Toma de Decisiones	34
4.4	Clasificación	35
4.5	Objetivos	39
4.6	Proceso para la Toma de Decisiones	40

## **CAPITULO 5 CASO PRACTICO**

5.1	Interrelacion entre contabilidad, administración y finanzas	41
5.2	Planteamiento del caso practico	43
5.3	Procedimiento para la compra de materia prima	44
5.4	Procedimiento para el desarrollo y evaluación de provee.	49
5.5	Procedimiento para la aprobación de la producción	53
5.6	Procedimiento para la aprobación de ventas	57
5.7	Procedimiento para el control de bancos	61
	Conclusiones	66
	Bibliografía	67

## INTRODUCCIÓN

La tendencia para organizar o cooperar en relaciones independientes es inherente a la naturaleza del hombre, aunque los conflictos entre familias y clanes sean evidentes, el grupo suministra un medio de protección y, por lo tanto de supervivencia. Las actividades organizadas en nuestros días oscilan entre los grupos formales y grupos informales y organizaciones altamente estructuradas.

Para que la empresa, que es un ente dinámico, pueda alcanzar sus objetivos propuestos necesita fundamentalmente de ciertas actividades. Esas actividades se denominan acción administrativa o administración, y esta acción implica varias actividades, tales como actuar, controlar y tomar decisiones. Y estas actividades, son básicamente las que se han de estudiar en esta tesis.

Por esto es esencial saber el significado de lo que representa un sistema contable y podemos decir que es básicamente el registro de todas las operaciones comerciales, que nos permitan extraer información de la situación de una empresa, para analizar su pasado y orientar su futuro, por esto la administración nos ayuda con la aplicación de técnicas y prácticas, que nos permiten establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativos para poder alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr.

Para la administración de una empresa es indispensable un buen sistema de información, y el sistema contable es la parte del sistema de información útil, para la toma de decisiones. En el mundo real de una empresa es necesario saber con anticipación cual serán sus gastos, beneficios o utilidad. Por estas circunstancias la administración puede desarrollar los mejores pronósticos de ventas y costos. Para lo cual necesita de la toma de decisiones. Ya que el tomar una mala decisión puede afectar en forma grave la trayectoria y crecimiento de una empresa u organización.



# CAPITULO 1

## LA CONTABILIDAD

### 1.1 CONCEPTO

La Contabilidad como importante fuente de información para la administración ha sido definida "como la disciplina, (sea ciencia o arte) de registrar y clasificar los impactos monetarios sobre una empresa de las transacciones y luchas de los negocios, con el propósito de informar e interpretar tales resultados a una variedad de partes interesadas"(1), en cuanto a calidad puede ser medida por su efectividad en proporcionar datos a esta función, el costo es empleado en la relación de cumplimiento ya que además de proporcionar información necesaria para la administración, también lo puede hacer para otras terceras personas.

Kohler define a la contabilidad como; El registro e información de operaciones, específicamente:

- a) El diseño de controles internos y métodos de registro (diseño de sistema).
- b) El mantenimiento de registros de transacciones (teneduría de libros).
- c) El examen continuo de la efectividad operativa de controles y de la seguridad y de lo adecuado de los registros (auditoría interna).
- d) La revisión periódica por personas extrañas a la empresa de los resúmenes de transacciones (auditoría externa).

(1) KOHLER, ERIC, "A Dictionary for Accounts", 3ª Edición. , Prentice Hall, Inc. , Englewood Cliffs, N.Y. 1963, Pág. 101.

e) Hacer del conocimiento de otros de la información revelada y las aplicaciones derivadas de tales sumarios (información).

Esta definición contiene no sólo una idea de lo que es contabilidad, sino que también implica una revisión y utilización de todos los resultados que produce.

Otro concepto de contabilidad nos dice que "Es una disciplina que a partir del procedimiento de datos sobre la composición y evaluación del patrimonio de un ente, los bienes de propiedad de terceros en su pudor y ciertas contingencias, produce información para la toma de decisiones de administradores y terceros interesados para la vigilancia sobre los recursos y obligaciones al ente". (2)

La contabilidad es una disciplina técnica que se ocupa de la medición, registro, comunicación e interpretación de los efectos de actos y hechos subseptibles de cuantificación y con repercusiones económicas sobre el patrimonio de las entidades en general, y que determinen el monto de la ganancia realizada, con el propósito de contribuir al control de sus operaciones y a la adecuada toma de decisiones. (3)

Para que la empresa que es un ente dinámico, pueda alcanzar los objetivos propuestos necesita fundamentalmente de ciertas actividades. Esas actividades se denominan acción administrativa o administración.

(2) Diccionario de la Lengua Española "Real Academia Española", 20ª Edición. , Madrid. ,1984 Pág. 447.

(3) García Sergio y Mattera Miguel, "Principios y Normas Contables En la Argentina". Editorial Tesis. , Buenos Aires. 1984, Pág. 26.

Esa acción administrativa implica tres actividades básicas:

1. -actuar
2. -controlar
3. -tomar decisiones

Con esto la contabilidad se puede definir como "La técnica que mediante un registro ordenado de las operaciones comerciales (hechos económicos), permitan extraer información tendiente a demostrar la situación actual de la empresa, analizar su pasado y orientar su futuro.

La contabilidad es la disciplina que enseña las normas y los procedimientos para ordenar, analizar y registrar las operaciones practicadas por las unidades económicas constituidas por un solo individuo o bajo la forma de sociedades civiles o mercantiles (bancos, industrias, comercios, e instituciones de beneficencias, etc.) (4)

El I.M.C.P. Define a la contabilidad "Como una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuralmente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con el objeto de facilitar a los diversos interesados el tomar decisiones en relación con dicha entidad económica"(5).

(4) Lara Flores Elias, "Primer Curso de Contabilidad" Editorial Trillas S.A. de C.V. 12ª Edición México 1990. Pag 9

(5) Romero López A, "Principios de Contabilidad" MacGraw-Hill, México, 1995, Pag 18

## 1.2 OBJETIVOS

Los objetivos de la contabilidad administrativa; Es perseguir y Para administrar una empresa es indispensable un buen sistema de información. Y el sistema contable es parte del sistema de información.

Una vez establecido el concepto y la función de la contabilidad podemos decir que su objetivo esencial es, "Brindar información útil para la toma de decisiones". (6)

Satisfacer las necesidades de información de las personas internas de una empresa, anticipando todos los usos que se vayan a efectuar, y adaptando el procesamiento de datos para hacer resaltar las características más deseadas.

Los objetivos de la contabilidad derivan principalmente según su destino; En el constante esfuerzo, de presentación de información, para usuarios externos a la empresa. Por esta razón este tipo de contabilidad es conocido, como la contabilidad tradicional, es decir, que el papel tradicional de la contabilidad es el registro de todas las operaciones que ocurren en la empresa, o lo que viene siendo una detallada historia de la misma

De la definición de contabilidad dada por Kohler, debemos obtener cinco objetivos principales de la Contabilidad. Y son los siguientes:

- a) .- Registrar
- b) .- Informar
- c) .- Controlar
- d) .- Vigilar
- e) .- Presentar Estados Financieros

(6) Fowler Newton Enrique, "Contabilidad Básica" Edición Macchi, Grupo Editor S.A. de C.V. Buenos Aires, 1997.

- a) Registrar: Mediante el establecimiento de los procedimientos técnicos necesarios nos aseguran el registro y control metódico de los hechos económicos y financieros de cualquier empresa. La función fundamental es la de concentrar analítica y sintéticamente los datos captados por los documentos contabilizados.
  
- b) La complejidad de los negocios modernos obliga a los administradores a tomar decisiones sobre la base de haber evaluado previamente el problema y esta evaluación puede efectuarse si se cuenta con una amplia información.
  
- c) Controlar: Es un aspecto muy importante de la contabilidad porque mediante él podemos obtener la información financiera oportuna, veraz y segura; la cual es base para la toma de decisiones.
  
- d) Vigilar: es necesaria que dentro de nuestro objetivo, y más si consideramos que en solo contadas ocasiones empezamos un negocio, por lo general ya las cosas están en marcha. Debe preceder a ello una etapa de observación y examen de la negociación con el objeto de conocer si la actividad se está desarrollando de acuerdo con los fines de la empresa.
  
- e) Presentar Estados Financieros, sirve para expresar conclusiones acerca de la situación de una empresa en un momento determinado como el Balance General y acerca del resultado de sus operaciones, durante un periodo determinado.

Los Estados financieros básicos son:

- ⊙ Estado de Posición Financiera o Balance General.
- ⊙ Estado de Resultados o de Perdidas y Ganancias.
- ⊙ Estado de Cambios en la Situación Financiera.

El Balance general según el I.M.C.P., Muestra los activos, los pasivos y el capital contable a una fecha determinada.

Romero, no dice que el balance general es un estado financiero que muestra los recursos de que dispone una entidad para la realización de sus fines (activos), y las fuentes externas e internas de dichos recursos (pasivos, capital contable), a una fecha determinada. De su análisis e interpretación podemos conocer la situación financiera y económica, la liquidez y rentabilidad de una entidad.

Estado de Resultados, el I.M.C.P. El estado de resultados, muestra los ingresos, costos y gastos, y la utilidad o pérdida resultante en el periodo.

Romero, Es un estado financiero que muestra los ingresos, identificados con sus costos y gastos correspondientes y, como resultado de tal enfrentamiento, la utilidad o pérdida neta del periodo contable.

El I.M.C.P., El estado de cambios en la situación financiera, nos indica como se modificaron los recursos y obligaciones de la empresa en el periodo.

Romero, El estado de cambios resume las actividades financieras y de inversión de una empresa. Un estado de cambios en la posición financiera debe presentarse como un estado financiero básico en los informes anuales de una corporación,

De la definición de Elías Lara define los fines de la contabilidad:

- ⌚ Establecer un control riguroso sobre cada uno de los recursos y las obligaciones del negocio.
- ⌚ Registrar en forma clara y precisa, todas las operaciones efectuadas por la empresa debidamente en el ejercicio fiscal.
- ⌚ Proporcionar en cualquier momento, una imagen clara y verídica de la situación financiera que guarda el negocio.
- ⌚ Prever con bastante anticipación el futuro de la empresa.
- ⌚ Servir como comprobante y fuente de información, ante terceras personas, de todos aquellos actos de carácter jurídico en que la contabilidad puede tener fuerza probatoria conforme a lo establecido por la ley.

### 1.3 PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD

Para entender este punto primero debemos saber lo que es un principio y la definición que nos da el I.M.C.P. "Los principios de contabilidad son conceptos básicos que establece la delimitación e identificación del ente económico, las bases de cuantificación de las operaciones y la presentación de la información financiera cuantitativa por medio de los estados financieros" (7).

Estos principios se clasifican de la siguiente manera:

#### Delimitación e identificación del ente económico

- ⌚ Entidad
- ⌚ Realización
- ⌚ Periodo Contable

Establecimiento de bases para la cuantificación de la operación de la entidad y su presentación.

- ⌚ Valor Histórico Original
- ⌚ Negocio en Marcha
- ⌚ Dualidad Económica

#### Bases para la presentación de información financiera

- ⌚ Revelación Suficiente

(7) Romero López A, "Principios de Contabilidad" MacGraw-Hill, México, 1995, Pag. 18.



Requisitos generales del sistema.

⌚ Importancia Relativa

⌚ Comparabilidad

Reglas particulares de aplicación de los principios de contabilidad.

⌚ Reglas de Valuación

⌚ Reglas de Presentación

**Reglas de Valuación:** Se refiere a la forma en que los contadores deben cuantificar los conceptos específicos de los estados financieros; es decir, en la manera en que se asigna valores monetarios a tales conceptos.

**Reglas de Presentación:** Señala la forma adecuada de estructurar los estados financieros, según ciertos criterios establecidos y aceptados como válidos a nivel de generalidad.

La contabilidad como un sistema de información, se rige por principios y a estos principios se les conoce como. Principios de contabilidad Generalmente Aceptados, y son los siguientes:

- a) **Entidad:** El objetivo principal es determinar al sujeto de la contabilidad, el ente económico que realiza actividades de negocios y que, consecuencia y necesidad, debe llevar contabilidad, así como demarca perfectamente la diferencia entre la personalidad jurídica de la empresa y los socios o dueños de la misma, para presentar información financiera de un solo ente diferente a los demás.

- b) **Realización:** Las empresas realizan o celebran una serie de operaciones o transacciones, en forma común y a la contabilidad interesa cuantificar, es decir, asignarles valores expresados en unidad monetaria. Esa información es procesada y convertida en información financiera, y se plasman en los estados financieros para presentarla a los usuarios para toma de decisiones.
  
- c) **Periodo Contable:** Las operaciones y eventos, así como sus efectos derivados, susceptibles de ser cuantificados, se identifican con el periodo en que ocurren, por lo tanto, cualquier información contable debe indicar claramente el periodo a que se refiere.
  
- d) **Negocio en Marcha:** La vida de la entidad se presume en existencia permanente, por lo que las cifras de sus estados financieros representan valores históricos o modificaciones de ellos sistemáticamente obtenidos.
  
- e) **Valor Histórico Original:** Las transacciones y eventos económicos que la contabilidad cuantifica se registran según la cantidad de efectivo que se afectan o su equivalente o la estimación razonable que de ellos se haga al momento que se consideren realizadas contablemente.
  
- f) **Revelación Suficiente:** La información contable presentada en los estados financieros debe contener en forma clara y comprensible todo lo necesario para juzgar los resultados de operaciones y la situación financiera de la entidad.
  
- g) **Importancia Relativa:** Es el efecto que tienen o tendrán las partidas en la información financiera. En relación con esto, dice que cada partida cuyo monto o naturaleza tenga significación debe ser procesada y presentada, que de no hacerlo, distorsiona los objetivos de la información financiera.

h) Comparabilidad: Es el momento contable, dentro de los márgenes disponibles, y que los mismos sean empleados año con año.

## 1.4 CLASIFICACIÓN

Debido a la amplia gama de información requerida por las organizaciones, por el gobierno y por las personas, existen varios campos de la contabilidad, y estos se dividen en dos categorías: Funcional y Ocupacional. (8)

### 1.4.1 FUNCIONAL

- ⌚ Contabilidad Financiera
- ⌚ Contabilidad Administrativa
- ⌚ Contabilidad Fiscal

### 1.4.2 OCUPACIONAL

- ⌚ Contabilidad Pública
- ⌚ Contabilidad Privada
- ⌚ Contabilidad Gubernamental

1.4.1.1 **CONTABILIDAD FINANCIERA:** Es la información que se transmite periódicamente, mediante, informes llamados, Estados Financieros y se utilizan para producir información, es decir para transmitir información financiera fuera de la cía.

(8) KLIKLAND A. WILCOX. JOSEPH G. SAN MIGUEL. , "Introducción a la Contabilidad Financiera", Cía Editorial Continental S.A. de C.V., México 1990.

- 1.4.1.2.1 **CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA:** Esta relacionada con la contabilidad de la administración diaria de un negocio. Y es de naturaleza interna, por que maneja la información que los contadores del negocio recolectan, analizan y presentan a la dirección. Y tiene las siguientes funciones:
- 1.4.1.2.2 **Diseño de Sistema Contable:** Es un aspecto importante de la contabilidad administrativa. Establece el procedimiento empleado por la cía, por recolectar datos necesarios, tanto para los informes financieros externos como para las administrativas internas.
- 1.4.1.2.3 **Contabilidad de Costos:** Determina los costos involucrados en un negocio, en la elaboración de un producto. La información de la contabilidad de costos es importante para poder vender y producir con utilidad.
- 1.4.1.2.4 **Elaboración de Presupuestos:** Exige la dirección que establezca métodos y planes para las futuras operaciones del negocio.
- 1.4.1.2.5 **Presupuestos de Inversiones en Activo Fijo:** Proceso por medio del cual, se toman decisiones de bienes mayores, como terrenos, edificios, maquinaria, etc.
- 1.4.1.2.6 **Evaluación de las Operaciones:** Evaluación de departamentos, planta o divisiones de la cía, para el análisis de resultados.
- 1.4.1.2.7 **Control Interno:** Es el control interno de los procedimientos implantados por la dirección para evitar posibles fraudes.

- 1.4.1.2.8 Auditorias Internas: Es el mantenimiento del control interno apropiado, y el monitoreo del apropiado y eficiente de los recursos dentro de la cía.
- 1.4.1.3 CONTABILIDAD FISCAL: es la que comprende el registro y la preparación de informes tendientes a la presentación de las declaraciones y el pago de impuestos.
- 1.4.2.1 CONTABILIDAD PUBLICA: es la contabilidad que comprende el registro de las operaciones que se llevan acabo en todas las dependencias del sector publico.
- 1.4.2.2 CONTABILIDAD PRIVADA: es la contabilidad que se lleva acabo en toda organización privada de todo tipo industrial, comercial o de servicios.
- 1.4.2.3 CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL: en este punto, se incluye tanto la contabilidad llevada por las empresas del sector público de manera interna, como la contabilidad nacional, en la cual se resumen todas las actividades del país, incluyendo sus ingresos y sus gastos.

## **1.5 FASES DEL PROCESO CONTABLE**

- a) **Sistematización:** Fase del proceso contable que establece el sistema de información financiera en una entidad económica.
  
- b) **Valuación:** Cuantificar en unidades monetarias los recursos y obligaciones que adquiere una entidad económica en la celebración de transacciones financieras.
  
- c) **Procesamiento:** Elabora los estados financieros resultantes de las transacciones celebradas por la entidad económica sobre su situación financiera.
  
- d) **Evaluación:** Califica el efecto de las transacciones celebradas por la entidad económica sobre su situación financiera.
  
- e) **Información:** Comunica la información financiera obtenida por la contabilidad.

## CAPITULO 2 ADMINISTRACIÓN

### 2.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

El hombre es un animal social con propensión para organizar y dirigir sus intereses. Lo hace dentro de un medio crecientemente complejo y dinámico. Muchas disciplinas contribuyen a formar un cuerpo eléctrico de conocimiento.

La tendencia para organizar o cooperar en relaciones independientes es inherente a la naturaleza del hombre. Aunque los conflictos entre familias y clanes son evidentes, el grupo suministra un medio de protección y, por lo tanto de supervivencia. Las actividades organizadas en nuestros días oscilan entre los grupos informales y grupos formales y organizaciones altamente estructuradas. Desde que el hombre apareció en la tierra, ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible; para ello ha utilizado en cierto grado a la administración. Hubo muchos ejemplos de buena administración en la antigüedad, los romanos, tuvieron la capacidad de organizar y dirigir a un imperio de cien millones de habitantes, tras la caída de su imperio, el mundo se hundió en la edad media. Inicialmente durante este periodo sombrío de la historia humana reina el caos económico, social y político. Se paralizó el desarrollo de la administración, como el de todo lo demás. Las actividades militares y religiosas fueron de las primeras que se convirtieron en organizaciones formales: Desarrollando sistemas muy elaborados que han persistido desde entonces. Con algunas modificaciones. Así mismo surgió la era de la revolución industrial. Esta época se caracteriza por la aparición de diversos inventos y descubrimientos, tales como la maquina de vapor, mismas que propiciaron el desarrollo industrial y, consecuentemente grandes cambios en la organización social.

El estudio de las organizaciones es una ciencia aplicada por que el conocimiento que se obtiene se aplica para la solución de problemas y toma de decisiones en empresas o instituciones.

## 2.2 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

La Administración como una ciencia: "La ciencia de la administración es un cuerpo de conocimientos sistematizados, acumulados y aceptados con referencia a la comprensión de las verdades generales relativas a la administración. La Administración como un arte: el arte de administrar es otra facultad personal creativa con el agregado de la habilidad en su desempeño". (9)

El concepto de MARSHALL A. ROBINSON. Dice que es el estudio de las organizaciones es una ciencia aplicada, porque el conocimiento que se obtiene se aplica para la solución de problemas y toma de decisiones en empresas o instituciones. Su descripción por lo tanto implica dos cosas:

Primero, La existencia de un conjunto de métodos ya formulados, y un conocimiento básico.

Segundo, La existencia de ciertos problemas cuya solución se aplican este cuerpo de métodos y conocimientos con resultados observables. (10)

"La Administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control. Desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados en el uso de seres humanos y otros recursos" (11)

(9) TERRY GEORGE. STEPHEN FRANKLIN. "Principios de Administración", Editorial Continental S.A., MEXICO 1961. Pag 26. 13ª Edición

(10) MARSHALL A. ROBINSON. "The Science of Organization A Pediatry Note", Management International Review, 1996 No 4, Pag 3.

(11) KOONTZ HAROLD, "La Administración", Editorial Macgraw-Hill. 3ª Edición en Español, 1970.



Con los conceptos antes definidos podemos resumir que la Administración comprende la coordinación de hombres y recursos materiales, financieros y tecnológicos, para el logro de ciertos objetivos tales como optimizar ventas y costos. Así mismo que es la fuerza fundamental dentro de la organización, la que coordina las actividades de los subsistemas y la relaciona con el medio externo.

### **2.3 OBJETIVOS**

La tarea de la Administración es integrar y coordinar los recursos de la organización, (hombres, materiales, dinero, tiempo y espacio etc.) Para el logro de objetivos, de la manera más efectiva posible.

La administración trata con el logro de algo específico, expresado como objetivo o meta. El éxito Administrativo, por lo general se mide por el grado hasta el cual se alcanzan los objetivos.

Para entender un poco más este punto es necesario definir lo que es un programa: Es un plan amplio que incluye el uso futuro de diferentes recursos en un patrón integrado y que establece una secuencia de acciones requeridas y programas cronológicos para cada uno con el fin de alcanzar los objetivos estipulados.

En su aspecto más general, se puede decir que la Administración es "Hacer algo a través de otros".

## **2.4 PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN**

" Se puede definir un principio como una declaración o verdad fundamental que proporciona una guía para el pensamiento de la ocasión " (12).

Los principios de administración deben de ser:

1. **PRACTICOS**, Lo que quiere decir que pueden ser aplicados en cualquier momento de la vida de la organización y que será apropiada.
2. **PERTINENTES**, A la forma general de estructura organizacional.
3. **CONGRUENTES**, Para conjuntos de circunstancias similares en que se presentaron resultados similares.
4. **FLEXIBLES**, Porque su aplicación habrá de retener en cuenta diferencias o cambios particulares en los cambios particulares en las condiciones que afectan a la organización.

## **2.5 CONCEPTO DE PROCESO ADMINISTRATIVO**

Para empezar a tocar este punto, es necesario definir lo que es información: "Es el conjunto de datos congruentes relativos a situaciones específicas, expresados en términos homogéneos, presentados en forma ordenada y sistemática" (13).

Con esto podemos definir al proceso administrativo como el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar acabo una actividad.

Otro concepto es: El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral (14). Como a continuación se describen:

2.5.1 PLANEACION: Seleccionar información y hacer suposiciones con respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales. ¿ Que es lo que va hacerse?, ¿Por qué?, ¿Cuándo? Y ¿Cómo?.

2.5.2 ORGANIZACIÓN: Establece relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacciones personales al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo. ¿Quién va hacer que?, ¿Conque relaciones con otras?, ¿Conque autoridad? Y ¿ En cual ambiente físico?

2.5.3 EJECUCION: Hacer que el empleado quiera trabajar, de buena voluntad y con entusiasta cooperación.

2.5.4 CONTROL: Un seguimiento para ver que el trabajo planeado se este haciendo con propiedad y, si no es así aplicar las medidas correctivas adecuadas.

(12) TERRY GEORGE. STEPHEN FRANKLIN. "Principios de Administración", Editorial Continental S.A., MEXICO 1961. Pag 26. 13ª Edición

(13) MENDOZA VILLANUEVA ANTONIO. "Información Financiera y Toma de Decisiones" Publicaciones U.N.A.M. México 1976. Pag 4.

(14) MUNCH GALINDO, GARCIA ARTINEZ, "Fundamentos de Administración", Editorial Trillas, México 1982. Pag 29.

## **2.6 OBJETIVOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

### **PLANEACION**

- ① Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- ① Pronosticar.
- ① Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- ① Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- ① Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- ① Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- ① Anticipar los posibles problemas futuros, modificar los planes a la luz de los resultados del control.

### **ORGANIZACIÓN.**

- ① Subdividir el trabajo en unidades operativas.
- ① Agrupar las obligaciones operativas en puestos operativos
- ① Reunir los presupuestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- ① Aclarar los requisitos del puesto seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- ① Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración.

- ⌚ Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- ⌚ Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

## EJECUCION

- ⌚ Poner en practica la filosofia, participación por todos los afectados por la decisión o acto.
- ⌚ Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- ⌚ Motivar a los miembros.
- ⌚ Comunicar con efectividad.
- ⌚ Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- ⌚ Recompensar con reconocimientos, buena paga por un trabajo bien hecho.
- ⌚ Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- ⌚ Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

## CONTROL

- ⌚ Comparar los resultados con los planes en general.
- ⌚ Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- ⌚ Idear los métodos efectivos para mediar las operaciones.
- ⌚ Comunicar cuales son los medios de medición.
- ⌚ Transferir datos detallados de manera que muestren la comparación y las variaciones.
- ⌚ Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- ⌚ Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.

## **CAPITULO 3 FINANZAS**

### **3.1 GENERALIDADES**

El campo de las finanzas es amplio y dinámico, afecta directamente las vidas de cada persona y cada organización, financiera o no financiera, privada o pública, grande o pequeña, lucrativa o no lucrativa. Existen numerosas áreas de estudio en las cuales se encuentran disponibles diversas oportunidades de desarrollo dentro del campo financiero. (15)

### **3.2 CONCEPTO**

Es el hacerse a llegar de recursos y ampliarlos correctamente, o bien como "La disciplina que tiene por objeto captar recursos monetarios y convertirlos en recursos materiales, técnicos y humanos dentro de una empresa logrando así su eficiencia" (16).

Gitman; Las finanzas pueden ser definidas como el arte y ciencia de administrar el dinero.

### **3.3 OBJETIVOS**

Finanzas: De vital importancia es esta función, ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos y suministros de capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

(15) J. GITMAN LAWRENCE, "Fundamentos de Administración Financiera", Oxford University Press Hearla, México S.A. de C.V., México 1997

(16) GITMAN, .Op Cit. En nota (15), Pag. 23.

El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros y que comprenden las siguientes funciones:

a) FINANCIAMIENTO

- ⌚ Planeación financiera
- ⌚ Relaciones financieras
- ⌚ Tesorería
- ⌚ Obtención de recursos
- ⌚ Inversiones

b) CONTRALORIA

- ⌚ Contabilidad general
- ⌚ Contabilidad de costos
- ⌚ Presupuestos
- ⌚ Auditoria interna
- ⌚ Estadística
- ⌚ Impuestos

### **3.4 AREAS DE ACCION DE LAS FINANZAS**

Como ya hemos visto anteriormente las finanzas intervienen en la vida cotidiana de toda empresa y así mismo interviene en todos los departamentos de esta. Con esto podemos decir que las finanzas son parte esencial para que subsista una empresa u organización de cualquier tipo ya que esta se encarga de analizar, planear, controlar y evaluar la información, para tomar decisiones acertadas y alcanzar el objetivo natural de maximizar el capital contable de la empresa.

Ante esta situación se puede decir que existen 4 áreas de acción de las finanzas de acuerdo a la finalidad que se pretenda al aplicarlas y son:



### 3.4.1 ANALISIS

El análisis financiero se puede definir como un conjunto de principios y procedimientos que permita que la información de la contabilidad, de la economía y de otras operaciones comerciales sea mas útil para el propósito de toma de decisiones.

### 3.4.2 PLANEACION

La planeación consiste básicamente en optimizar la elección de alternativas de financiamiento a corto, mediano o largo plazo, de acuerdo a las circunstancias y necesidades de la empresa, para lograr el objetivo natural de maximizar el capital contable, patrimonio o valor de la empresa. Optimizando financieramente las ventas netas, costos de producción, costos de operación, costos impositivos, para incrementar relativamente las utilidades o rendimientos de la empresa, al hacer la mejor elección de opciones y alternativas, es decir, tomar decisiones acertadas sobre bases sólidas.

### 3.4.3 CONTROL

El control se encarga básicamente de estudiar y valuar en forma simultanea el pasado y futuro económico y detectar y corregir las variaciones, para cumplir con los objetivos propuestos o establecidos previamente.

### 3.4.4 TOMA DE DECISIONES

Con la información financiera, acerca de cualquier empresa y los datos necesarios tales como gastos, costos, ventas e inversiones, que surge de la operación de estas y dependiendo de su comportamiento se tomara la decisión que más convenga en ese momento (17).

## 3.5 FUENTES DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA

El estado de resultados y balance general o estado de posición financiera son las principales fuentes de información dentro de la empresa u organización.

El estado de resultados: Es un resumen de los ingresos y gastos de un periodo específico.

El balance general o Estado de posición financiera: Es un estudio de los activos, pasivos e inversiones en un momento determinado, lo que es un contraste con el estado de resultados que es un resumen de un periodo. De tal manera podemos clasificar a las fuentes de información financiera de la siguiente manera:

#### a) Información financiera corriente

La forma más común y conveniente de mantener al día en relación con los acontecimientos financieros es el examen de las paginas financieras que aparecen a diario en los periódicos metropolitanos y regionales.

(17) HELFART ERICH A. "Técnica de Análisis Financiero" Editorial Labor S.A. Barcelona 1975.

## b) Información financiera periódica

Con independencia de los datos financieros contenidos en la prensa diaria, se dispone de gran cantidad de información, en las diversas revistas publicadas.

## c) Información básica de empresa y negocios

Aquella información que surge de la empresa en el momento de su operación.

### 3.6 CONTROL FINANCIERO

"El control de Gestión se ha definido como el proceso por el cual la dirección se asegura de que los recursos obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. Cuando la responsabilidad de controlar cantidades importantes de recursos económicos, de delegar a un subordinado, y el uso por el subordinado de estos recursos económicos no puedan ser vigilados directamente por el director, se necesita un sistema que proporcione un control de tales actividades" (18).

Este es el objetivo del sistema de control financiero. En otras palabras, los recursos económicos son una parte de los recursos totales de una empresa. El sistema de control financiero es por lo tanto, Una parte del sistema total de control de gestión. A efectos prácticos, se pueden definir los recursos económicos como aquellos que son objeto del registro y medición por parte del sistema de contabilidad. (19)

(18) DEARDEN JOHN, "Sistema de Contabilidad de Costos y de Control Financiero" Fondo Educativo Internacional, S.A. México 1973.

(19) DEARDEN JOHN., Op Cit. En nota (18), Pag, 27.

### 3.6.1 OBJETIVOS

Los objetivos de un sistema de control financiero son los siguientes:

- ⌚ **COMUNICACIÓN:** El sistema ha de proporcionar un medio de comunicación entre el superior y el subordinado, con relación a las actividades financieras de este y a las expectativas financieras de aquel.
- ⌚ **EVALUACIÓN:** Proporciona al superior a mediar para evaluar la eficiencia de subordinado en el manejo de los recursos económicos que controla. La evaluación se lleva acabo comparando los resultados reales con la expectativa, bien explícita o implícitamente.
- ⌚ **MOTIVACIÓN:** Es motivar al subordinado de hacer todo lo posible para alcanzar los objetivos de la empresa tan eficaz como sea posible.

### 3.7 ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE CONTROL FINANCIEROS

- ⌚ **DEFINICION DE OBJETIVOS:** Establecimiento de objetivos.
- ⌚ **FORMULACION DE PLANES:** Desarrollo de planes para cumplir los objetivos.
- ⌚ **MEDICION DE RESULTADOS:** Medición de los resultados de las operaciones reales.
- ⌚ **COMPARACION DE LOS RESULTADOS CON LOS OBJETIVOS:** La etapa final es la comparación de los resultados reales con los objetivos y el análisis de los casos de las desviaciones.

### 3.7.1 FINALIDAD DEL CONTROL FINANCIERO

Los individuos y todas las organizaciones generan u obtienen dinero, y gastan o invierten dinero. Las finanzas se ocupan del proceso, las instituciones, los mercados e instrumentos relacionados con la transferencia de dinero entre individuos, empresas y gobierno. (20)

Muchas decisiones financieras de grandes empresas son tomadas y ejecutadas rutinariamente, y por lo común reciben poca atención del público.

Las decisiones financieras de una compañía pueden afectar los intereses de muchos grupos dentro de la sociedad.

Características y Elementos:

#### 1. - Fase de la administración general:

Efectivamente la administración financiera es una fase o aplicación de la administración general.

#### 2. - Recopilación de Datos significativos:

Osea la reunión de datos importantes internos y externos de la empresa, para servir de base en la toma de decisiones.

(20) GITMAN., Op Cit. En nota (15), Pag. 23.

### 3- Análisis Financiero:

Es decir, estudio y evaluación del pasado económico-financiero de la empresa, encauzado a tomar decisiones.

### 4- Planeación Financiera:

Estudio, evaluación y proyección del futuro económico-financiero de la empresa, para tomar decisiones.

### 5- Control Financiero:

Que es el estudio y evaluación simultánea del pasado y futuro económico-financiero de la empresa, para tomar decisiones acertadas, al detectar y corregir las variaciones sugeridas al comparar los conceptos y las cifras del análisis y planeación financiera.

### 6- Toma de Decisiones Acertadas:

Tomar decisiones acertadas con la aplicación de las técnicas: Recopilación de datos significativos, análisis, planeación, control y evaluación financiera, mediante la elección óptima de alternativas, en situación normal, de inflación o deflación; a corto, mediano o largo plazo; en condiciones de certidumbre, riesgo y conflicto, para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa y maximizar el capital contable de la misma.

## 7. - Maximizar el Capital Contable de la Empresa:

Es decir, maximizar el patrimonio o valor de la empresa.

Ahora bien, supuesto que el capital contable es la diferencia del activo total menos el pasivo total, para maximizar dicho capital contable será necesario:

- ⌚ Coordinar los activos de la empresa.
- ⌚ Coordinar los pasivos de la empresa.
- ⌚ Coordinar los resultados de la empresa.

## CAPITULO 4 TOMA DE DECISIONES

### 4.1 GENERALIDADES

Como se ha visto en capítulos anteriores el concepto de administración y sus principales funciones que realiza a través del proceso administrativo, todo este proceso utilizado dentro de una organización nos plantea infinidad de situaciones de cualquier tipo e índole, que nos pueden llevar a situaciones esperadas o inesperadas, por lo que surge la acción de Tomar Decisiones, Tanto para encaminar o corregir el rumbo de la organización según sea lo planeado.

Así la contabilidad nos da la información necesaria, pero la administración es la que nos marca o traza el camino a seguir, es decir que coordina y dirige esta información, con el fin de controlar y medir los objetivos o metas planeadas y sobre la base de esto tomar decisiones.

En el mundo real de la administración de una empresa no puede saber con anticipación cual será la demanda de su producto, ni tampoco puede esperarse que sepa cual serán sus costos y utilidades, basándose en mas demanda incierta. En esas circunstancias la administración debe desarrollar los mejores pronósticos de ventas y costos, para lo cual toma una decisión basada en esos cálculos. (21)

(21)ROBERT J. THIRAU. RICHARD A. GROSSE. "Toma de Decisiones Por Medio de Investigación de Operación", Editorial Limusa S.A., México 1976.



## 4.2 CONCEPTO

Es la selección basada en algunos criterios de una alternativa de comportamiento de entre dos o más alternativas posibles. (22)

Lo define la academia de la lengua española como: "Cortar la dificultad, formar un juicio definitivo sobre algo dudosos o discutible; es el acto de determinar mentalmente uno mismo sobre una opinión o curso de acción.

Así mismo se tiene el concepto de "Conclusión de un conjunto de diversos cursos de acción mediante un proceso de recopilación de datos significativos, análisis, planeación y control administrativo, en condiciones de certeza, riesgo, incertidumbre y conflicto, a corto, mediano y largo plazo, por parte de la persona o personas que deciden en una empresa, para alcanzar las metas y objetivos propuestos y fijados de antemano".

(22) CASSAIGNE M EDUARDO, ROCHAS HORACIO, LEON M. GUTIERREZ. , "Costeo Directo en la Toma de Decisiones", Editorial Limusa S.A. de C.V., 1ª Reimpresión. México 1986.

### **4.3 FASES DEL PROCESO RACIONAL DE LA TOMA DE DECISIONES (23)**

- a) EL diagnostico del problema.
- b) El hallar las alternativas más adecuadas
- c) El analizar estas alternativas y compararlas
- d) El seleccionar la alternativa más conveniente

También podemos establecer las fases de la siguiente manera:

#### **FASE ANTECEDENTE**

**UNICA:** Decisión de que se lleven a cabo las investigaciones para obtener la información apropiada a la elección de objetivos y medios para alcanzarlos. ( Basada en el reconocimiento de que existen objetivos y medios alternativos entre los cuales optar).

#### **FASE CONSECUENTE**

**PRIMERA:** Decisión acerca de los objetivos concretos por alcanzar. ( Basada en la evaluación de los objetivos alternativos conocidos, con apoyo en la información obtenida al respecto).

**SEGUNDA:** Decisión acerca de los medios para alcanzar los objetivos elegidos. ( Basada en la evaluación de los medios alternativos conocidos, con apoyo en la información obtenida al respecto).

(23)JEAN PAUL RHEAUKT. "Introducción a la Teoría de la Decisión con Aplicación a la Administración", Editorial Limusa S.A. de C.V., México 1988.

## 4.4 CLASIFICACION

Sabemos que existen diversas clasificaciones de decisiones por los tratistas de la materia. Así podemos clasificarlas teniendo como base las que aparecen con más utilidad y desde luego una debida claridad por lo que las clasificaremos de la siguiente manera.

- a) Funciones lineales.
- b) Por etapas de desarrollo.
- c) Por el grado de incertidumbre.
- d) Decisiones en condiciones de riesgo.
- e) Pasos a seguir.
- f) Decisiones en grado de certidumbre.

4.4.1 FUNCIONES LINEALES: Estas decisiones clasificadas por funciones lineales del negocio, en las que podemos anotar las ventas, producción y finanzas, pensando en que las empresas se dedican algunas veces a producir o suministrar un artículo o servicios que como sabemos es beneficio de otros, hay que distribuirlo o ponerlo en venta, es decir, encontrar a las personas que necesitan el producto o el servicio.

4.4.2 POR ETAPAS DE DESARROLLO: Las decisiones que están clasificadas por etapas de desarrollo, lo han sido por varios autores de la que tomará en cuenta la clasificación de Mary H. Murphy, que son: Decisiones de Establecimiento y decisiones operativas.

Las decisiones de establecimiento hacen referencia ha decisiones que son necesarias para la iniciación de todo negocio, tales como lugar de establecimiento, que producto va ha elaborar, que maquinaria, que personal etc.

Las decisiones operativas las que pueden surgir cuando el negocio, ya esta en función.

4.4.3 POR EL GRADO DE INCERTIDUMBRE: Es la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre, lo cual significa que se desconocen las probabilidades de ocurrencia de los diversos estados de la naturaleza.

4.4.4 DECISIONES EN CONDICIONES DE RIESGO: Cuando dos o más estados de la naturaleza sean relevantes, cuando se pueden identificar todos los estados naturales pertinentes y cuando se puedan asignar probabilidades de ocurrencia a esos estados naturales, existirá una situación de decisiones en condiciones de riesgo.

4.4.5 PASOS A SEGUIR: John Dawey, expone que el proceso esta integrado por tres pasos que son:

¿Cuál es el problema?, ¿Cuáles son las alternativas? Y ¿Qué alternativa es la mejor?.

4.4.6 DECISIONES EN GRADO DE CERTIDUMBRE: Ocurre cuando el decisor conoce el estado de la naturaleza que ocurrirá con absoluta certeza.

Las decisiones pueden clasificarse desde diversos puntos de vista, sin embargo, tomando como base nuestro segundo concepto, tendremos:

I. Atendiendo al grado de información de que dispone el decisor:

- a) Toma de decisiones en condiciones de certeza.
- b) Toma de decisiones en condiciones de riesgo.
- c) Toma de decisiones en condiciones de certidumbre.
- d) Toma de decisiones en condiciones de conflicto.

II. Atendiendo a su plazo:

- a) Toma de decisiones a corto plazo
- b) Toma de decisiones a mediano plazo
- c) Toma de decisiones a largo plazo

III. Atendiendo a sus operaciones:

- a) Toma de decisiones en operaciones normales
- b) Toma de decisiones en operaciones descentralizadas

IV. Atendiendo a su número:

- a) Toma de decisiones en una sola etapa
- b) Toma de decisiones intermedias
- c) Toma de decisiones secuenciales

V. Atendiendo a su efecto:

- a) Toma de decisiones de rutina
- b) Toma de decisiones de innovación

VI. Atendiendo al decisor:

- a) Toma de decisiones en forma individual
- b) Toma de decisiones en forma de grupo o comité

VII. Atendiendo a la situación económica:

- a) Toma de decisiones en situación económica normal
- b) Toma de decisiones en situaciones de inflación
- c) Toma de decisiones en situación de hiperinflación
- d) Toma de decisiones en situación de indexación
- e) Toma de decisiones en situación de rescisión
- f) Toma de decisiones en situación de deflación
- g) Toma de decisiones en situación de depresión
- h) Toma de decisiones en situación de estanflación, etc.

VIII. Atendiendo a su contenido:

- a) Toma de decisiones programables
- b) Toma de decisiones no programables

IX. Atendiendo al tipo de autoridad que la fundamenta:

- a) Toma de decisiones técnicas
- b) Toma de decisiones no técnicas

X. Atendiendo al nivel jerárquico:

- a) Toma de decisiones estratégicas
- b) Toma de decisiones tácticas
- c) Toma de decisiones operativas

## XI. Atendiendo al nivel departamental:

- a) Toma de decisiones de compras
- b) Toma de decisiones de producción
- c) Toma de decisiones de venta
- d) Toma de decisiones de personas
- e) Toma de decisiones de finanzas
- f) Toma de decisiones de investigación y desarrollo etc.

### 4.5 OBJETIVO DE LA TOMA DE DECISIONES

Tomar una decisión: Es emitir un veredicto sobre la consideración de las alternativas propuestas, cualquier determinación que afecte la satisfacción de un objetivo en una empresa, requiere de la toma de una decisión.

El éxito de una empresa depende de la habilidad administrativa que tengan sus ejecutivos. Una mala decisión afecta en forma grave la trayectoria y crecimiento de la empresa. Por tal motivo, es muy importante analizar y evaluar de manera previa los cursos de acción, y para esto se requiere contar con una herramienta que permita valorar los riesgos y medir cuantitativamente los resultados previsibles de una decisión.

Toda actitud, toda actuación, tanto en relación con asuntos personales o familiares, como en el logro de objetivos empresariales o gubernamentales, implica la elección previa entre varias alternativas. Cuando se trata de asuntos que se consideran trascendentales la elección se lleva a cabo solo después de reflexionar detenidamente acerca de las alternativas existentes. Ya que toda actuación es el resultado de una decisión, una decisión es en todo caso, la elección de una alternativa entre varias que se conocen como factibles en función de un propósito determinado. Tomar acertadamente una decisión se requiere de información relativa a las alternativas entre las cuales se puede elegir la más conveniente.

#### **4.6 PROCESO DE TOMA DE DECISIONES**

Etapa 1. Conocimiento de la realidad

Etapa 2. Definición del problema

Etapa 3. Investigación de causas que provocaron el problema

Etapa 4. Recopilación de datos significativos

Etapa 5. Análisis administrativo

Etapa 6. Planeación administrativa

Etapa 7. Control administrativo

Etapa 8. Evaluación de alternativas o cursos de acción

Etapa 9. Selección o elección de la mejor solución o alternativa

Etapa 10. Conclusión de cursos de acción al realizar la vigilancia



## **CAPITULO 5 CASO PRACTICO**

### **5.1 INTERRELACIÓN ENTRE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

Como ya se ha visto en capítulos anteriores y recordando un poco:

- ⌚ La tarea esencial de la contabilidad consiste en registrar todas las operaciones hechas en una empresa e informar acerca de los resultados derivados de su operación.
  
- ⌚ La moneda constituye la unidad de medida más aceptable para fines de contabilidad.
  
- ⌚ En contabilidad se utilizan cifras exactas y cifras estimadas.

Con lo que podemos concluir que la contabilidad tiende a registrar e informar.

Con respecto a la administración comprende la coordinación del hombre y recursos materiales, para el logro de ciertos objetivos. Así mismo que es la fuerza fundamental dentro de la organización, la que coordina las actividades de los subsistemas y la relación con el medio externo.

Las finanzas, como el proceso por el cual la dirección se asegura que los recursos obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización.

Así bien podemos decir que la relación básica consiste en que la contabilidad se encarga del registro e información de las operaciones y la administración de coordinar y dirigir esta información que a su vez es estudiada y valuada por las finanzas desde el punto de vista financiero con el fin de controlar los recursos económicos y cuidar el logro de objetivos y metas previamente establecidos por la empresa, para así hacer la toma de decisiones pertinentes o necesarias.

## 5.2 PLANTEAMIENTO DEL CASO PRACTICO

La empresa Sánchez, S.A. de C.V., Se dedica a la producción de tintas y lacas para las artes gráficas, y en el ultimo año de operaciones los resultados que ha obtenido no son los adecuados, el problema que se ha detectado es que las ventas han bajado considerablemente, mientras que los gastos y costos se han elevado, motivo por el cual se han definido los siguientes objetivos, que consisten en estudiar detalladamente cada uno de los departamentos y áreas de la empresa, y de tal estudio se pudo observar que la estructura de la empresa sufre de grandes limitaciones, tales como la definición de autoridad y responsabilidad, tanto en áreas como en los departamento, una vez que se identifico el problema, se hicieron los ajustes necesarios, pero esto a su vez origino que Se realizara un análisis del porque habían bajado las ventas, debido a que no estaban definidos los puestos, se detecto que al realizar las compras de materia prima al no haber un responsable directo no se estaban haciendo las compras como las requería el departamento de producción y este a su vez procesaba la metería prima, pero al no requerir con las normas necesarias no cubrían las necesidades del cliente, y esto originaba la devolución total o parcial del producto, por lo tanto esto originaba gastos adicionales tales como recoger y reprocesar la producción o realizar compras innecesarias que originaban sobre giros con los proveedores ya que al existir constantes devoluciones esto retardaba la recuperación o cobranza y por lo tanto retraso de pago a los proveedores y estos basados en el retraso de sus pagos excedían sus precios. Por el lado de los clientes las constantes devoluciones originaban que estos dejaran de comprar o bajar sus consumos. En el proceso de recuperar clientes y procesar nuevamente la producción generaba gastos adicionales tales como energía eléctrica, sueldos y salarios, teléfonos etc. Por tal motivo los directivos de la empresa decidieron implantar diversos procedimientos para restablecer el funcionamiento de la empresa y que continuación se desarrollan.

### **5.3 PROCEDIMIENTO PARA LA COMPRA DE MATERIA PRIMA**

**a) Objetivos:**

Establecer el procedimiento que permita asegurar que los insumos adquiridos por la empresa, cumplan con los requerimientos especificados por las áreas usuarias solicitantes.

**b) Alcance:**

Este procedimiento es aplicable a todos los insumos adquiridos por la empresa.

**c) Responsables:**

**1. Gerente de operaciones**

⌚ Revisar periódicamente este procedimiento y llevar a cabo todos los cambios que considere pertinentes, para lograr en forma optima los objetivos definidos en el mismo.

⌚ Asegurar que todos lo departamentos involucrados se ciñan en los lineamientos marcados en este procedimiento.

**2. Jefe de Compras**

⌚ Revisar periódicamente este procedimiento y proponer al Director de Administración todos los cambios que considere pertinentes, para lograr en forma optima los objetivos definidos en el mismo.

① Asegurar que el personal a su cargo lleve a cabo su función de acuerdo a los planteamientos marcados en este procedimiento.

### 3. Comprador

① Cumplir con todas las actividades que le dicta este procedimiento

### 1. Jefe de Laboratorio

① Asegurar que el personal a su cargo lleve a cabo su función de acuerdo a los planteamientos marcados en este procedimiento.

### 5. Laboratorista

① Cumplir con todas las actividades que le dicta este procedimiento

### 6. Jefe de Almacén

① Asegurar que el personal a su cargo lleve a cabo su función de acuerdo a los planteamientos marcados en éste procedimiento

### 7. Almacenista

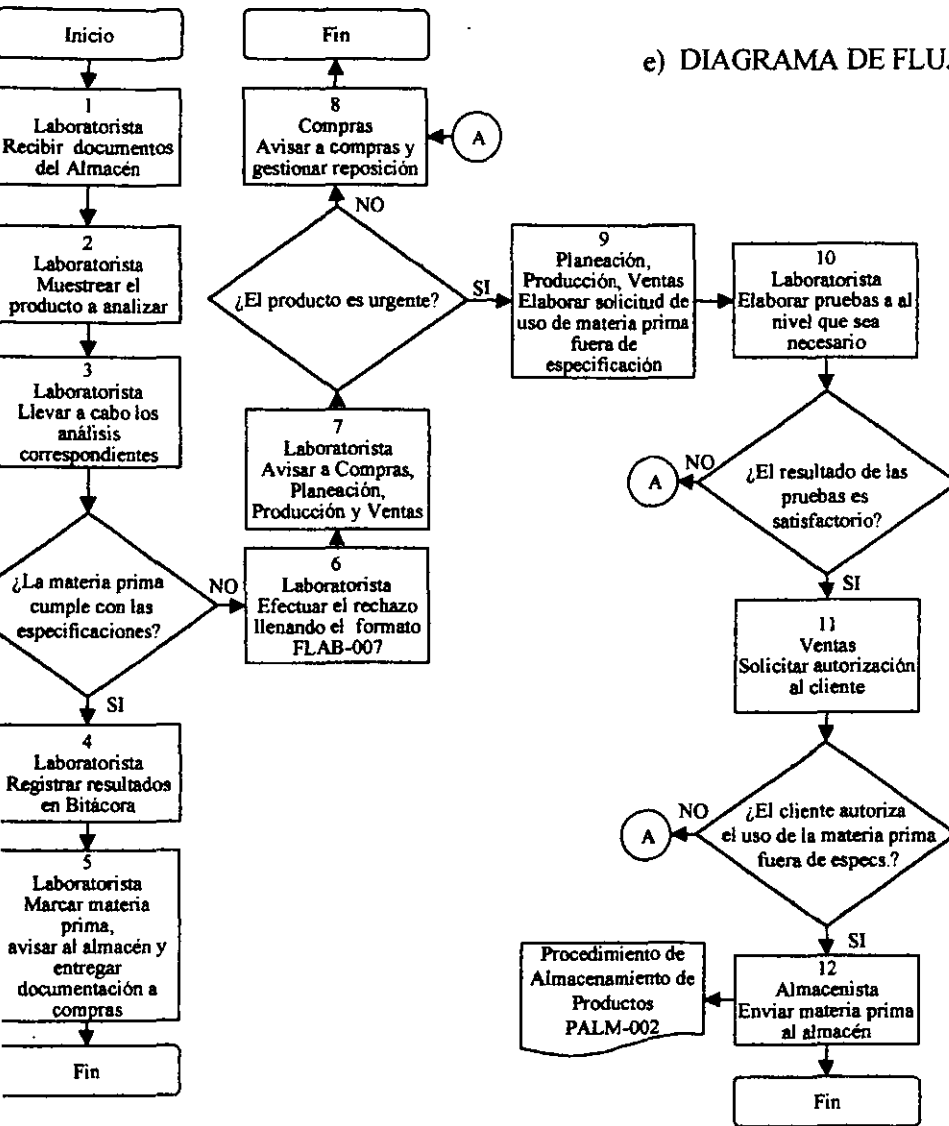
① Cumplir con todas las actividades que le dicta este procedimiento

d) Políticas

- ⌚ Toda adquisición efectuada en la empresa, debe canalizarse a través del departamento de compras.
- ⌚ Ninguna otra persona puede efectuar compra alguna.
- ⌚ Las compras de contado tendran un máximo y un mínimo para su adquisición.
- ⌚ Todas las compras y gastos de los deptos, de mantenimiento de planta, Automotriz, Maquinaria, Automotriz y Construcción, deben de llevarse estrictamente siguiendo todas las políticas de adquisiciones.
- ⌚ Todas las adquisiciones de compra deben indicar las especificaciones técnicas del producto o en su defecto, hacer referencia al documento con las especificaciones técnicas previamente pactadas.
- ⌚ Las compras habituales(en calidad, cantidad y precio) de insumos deben ser autorizadas por los gerentes de área.
- ⌚ Las compras habituales con variación en precio serán autorizadas por la dirección general.
- ⌚ La adquisición de un nuevo insumo en pago de contado, cuyo monto se pueda cubrir por caja chica, se comprará por este medio, previo tramite normal.
- ⌚ La adquisición de un nuevo insumo en pago de contado, cuyo monto no se pueda cubrir por caja chica deberá ser autorizada por la dirección general.

- ① La adquisición de un nuevo insumo debe ser justificada por el solicitante y autorizada por la dirección general.
  
- ① Mensual y/o bimestral deben elaborarse cuadros comparativos de precio, calidad y servicio de nuestros proveedores dependiendo del producto que se trate.
  
- ① Los proveedores potenciales que ofrecen o solicitan sus servicios, deben ser evaluados contra los actuales en precio, calidad y servicio, para asegurar las mejores condiciones de compra para la empresa.

e) DIAGRAMA DE FLUJO



f) En este procedimiento dependiendo del costo y calidad del producto se tomara la decisión de a que proveedor se le harán los consumos más representativos y/o necesarios.



## **5.4 PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO Y EVALUACION DE PROVEEDORES**

### **a) Objetivos:**

- ⌚ Establecer la metodología que permita desarrollar y evaluar proveedores para asegurar el abasto de materias primas en las condiciones de calidad, cantidad y continuidad en el aprovisionamiento y precio que requiere la empresa.

### **b) Alcance:**

- ⌚ Este procedimiento es aplicable al desarrollo de proveedores de cualquier insumo que requiera la empresa.

### **c) Responsables:**

#### **1. Jefe de Compras:**

- ⌚ Revisar periódicamente este procedimiento y llevar a cabo todos los cambios que considere pertinentes, para lograr en forma optima los objetivos definidos en el mismo.
- ⌚ Asegurar que el personal a su cargo se ciña a todos los lineamientos marcados en este procedimiento.

#### **2. Comprador:**

- ⌚ Cumplir con todas las actividades que le dicta éste procedimiento

3. Jefe de Laboratorio:

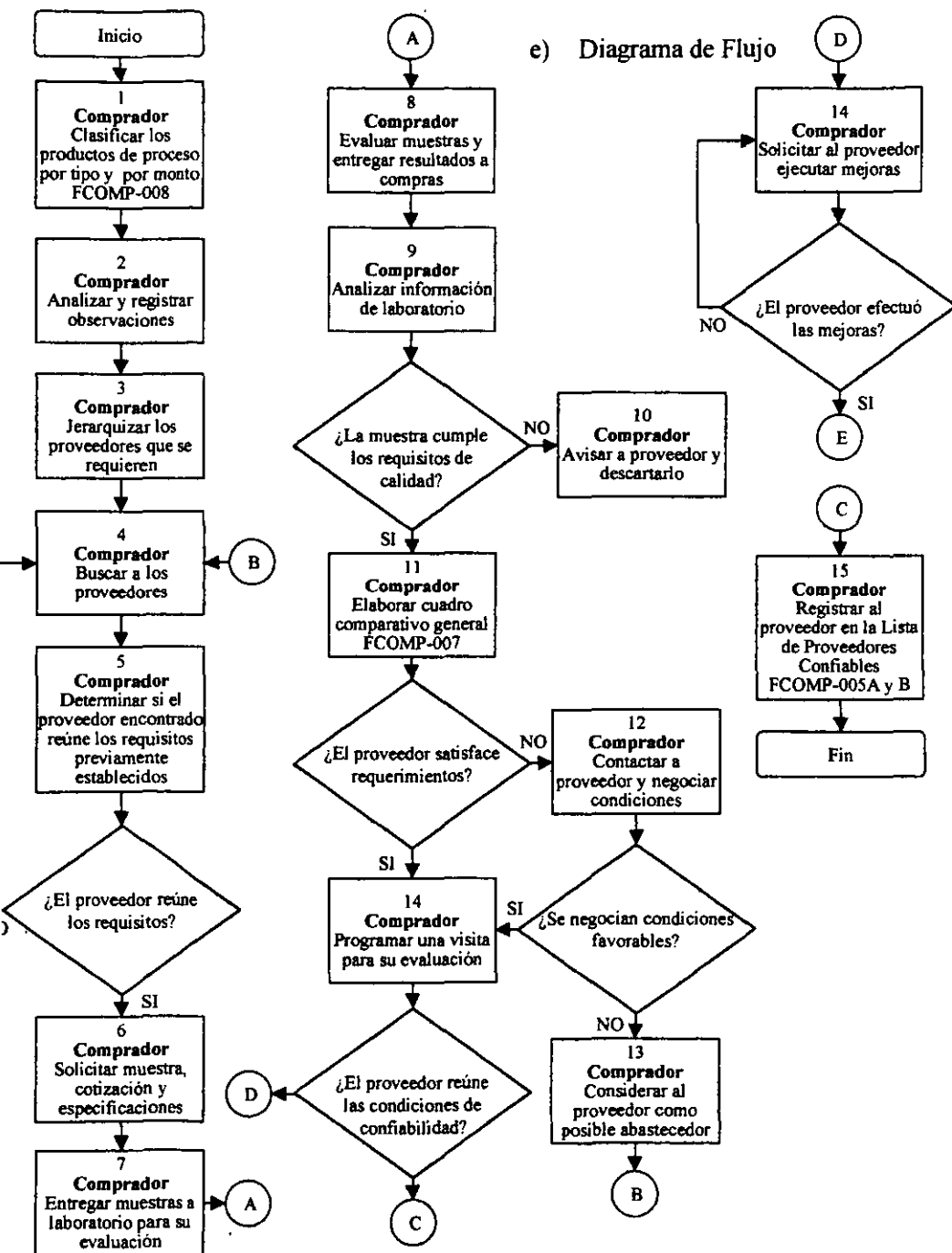
- ⊙ Asegurar que el personal a su cargo lleve a cabo su función de acuerdo a los planteamientos marcados en este procedimiento

4. Laboratorista:

- ⊙ Cumplir con todas las actividades que le dicta este procedimiento

d) Políticas

- ⊙ El comprador debe observar que todos los insumos de la empresa tengan asegurado un aprovisionamiento continuo
- ⊙ Los insumos clasificados en la categoría de A y B deben tener como mínimo de 2 a 3 proveedores confiables
- ⊙ Los insumos clasificados en la categoría C, deben tener por lo menos 2 proveedores confiables



- f) En este procedimiento como se pudo observar básicamente es tener el mayor número de proveedores en los insumos más importantes de la empresa, por esto la decisión que se tomaría en este procedimiento sería en pagar lo mejor posible (en tiempo o plazo real), al proveedor más confiable, para siempre contar con el y su producto.

## **5.5 PROCEDIMIENTO PARA LA APROVACION DE LA PRODUCCION**

### **a) Objetivos:**

- ⌚ Establecer la metodología que permita normar y controlar todas las operaciones que se deben llevar a cabo para aprobar cualquier producto que elabora el departamento de producción, a fin de cumplir con todos los requerimientos establecidos por el cliente y que le permitan a la empresa eliminar totalmente los rechazos que pudieran presentarse.

### **b) Alcance:**

- ⌚ Este procedimiento es aplicable a todos los productos que se fabrican en la empresa.

### **c) Responsables:**

#### **1. Gerente de Operaciones**

- ⌚ Revisar periódicamente este procedimiento y llevar a cabo todos los cambios que considere pertinentes, para lograr en forma óptima los objetivos definidos en el mismo.
- ⌚ Asegurar que el laboratorio y el departamento de producción se ciñan estrictamente a todos los lineamientos marcados en este procedimiento.

## 2. Jefe de Laboratorio

- ① Revisar periódicamente este procedimiento y proponer al Gerente de Operaciones todos los cambios que considere pertinentes, para lograr en forma óptima los objetivos definidos en el mismo.

## 3. Laboratorista

- ① Cumplir con todas las actividades que le dicta este procedimiento.

## 4. Gerente de Producción

- ① Revisar periódicamente este procedimiento y proponer al Gerente de Operaciones todos los cambios que considere pertinentes, para lograr en forma óptima los objetivos definidos en el mismo.
- ① Asegurar que el personal a su cargo lleve a cabo su función de acuerdo a los lineamientos que marca este procedimiento.

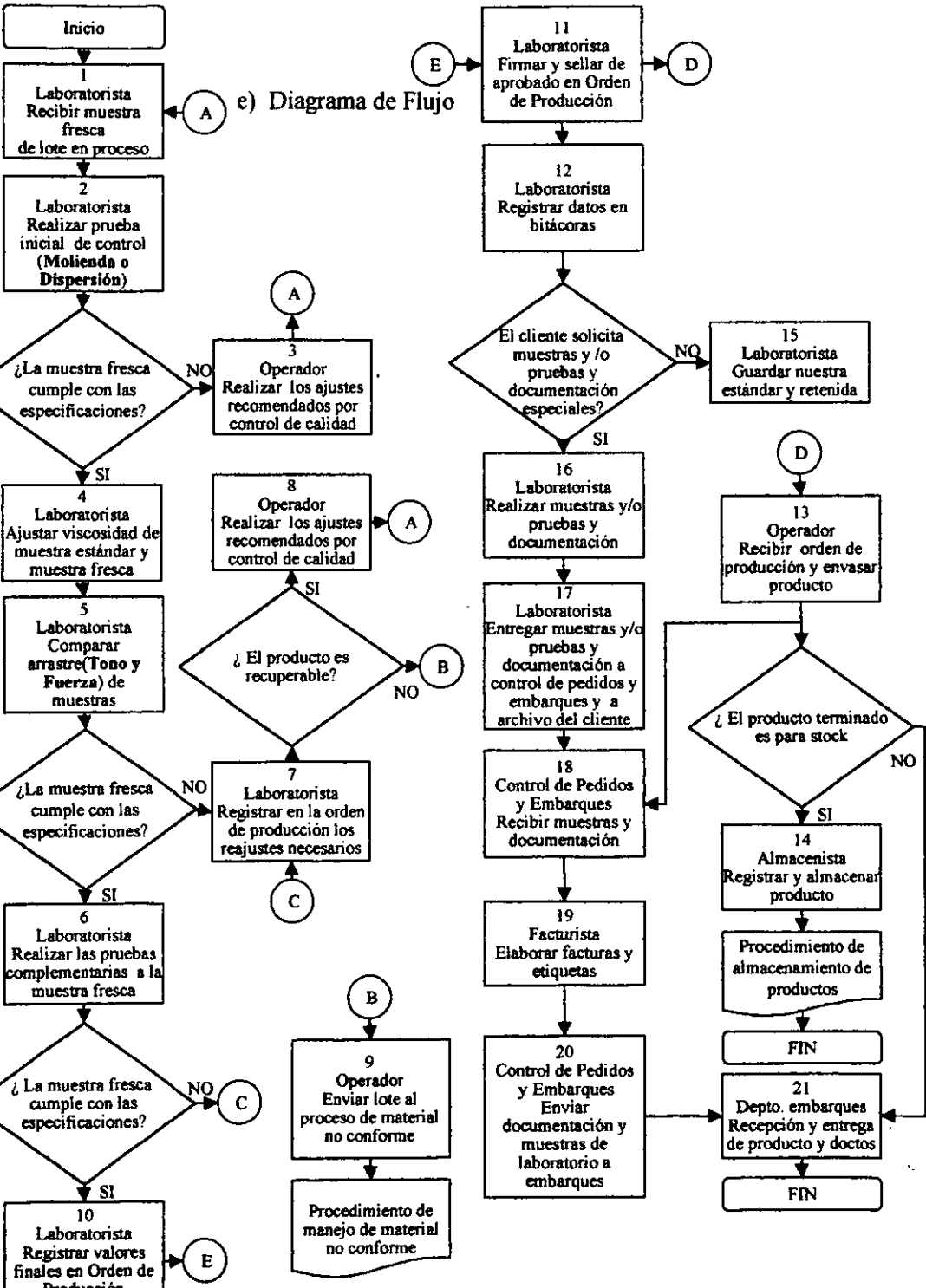
## 5. Operador

- ① Cumplir con todas las actividades que le dicta este procedimiento.

## d) Políticas:

- ① La entrega de productos al cliente estará supeditada a que el Departamento de control de calidad asegure que estos cumplen con todos los requisitos previamente establecidos por dicho cliente.

e) Diagrama de Flujo



f) En éste procedimiento la decisión que podría tomarse dependería básicamente de control de calidad si el producto cumple con las normas establecidas, tanto por el cliente como nuestra, sale de lo contrario no sale y se tendría que hacer un reajuste en el procedimiento.



## **5.6 PROCEDIMIENTO PARA LA APROBACIÓN DE VENTAS**

### **a) Objetivos:**

- ① Establecer la metodología que permita normar y controlar todas las operaciones que se deben llevar a cabo para la venta de productos de línea tanto de mostrador como foráneos, afin de cumplir con todos los requerimientos establecidos por el cliente dándole un servicio expedito.

### **b) Alcance:**

- ① Este procedimiento es aplicable a todas las ventas de productos de línea que se realizan tanto por mostrador como foráneas.

### **c) Responsables:**

#### **1. Gerente de Ventas**

- ① Revisar periódicamente este procedimiento y llevar a cabo todos los cambios que considere pertinentes, para lograr en forma óptima los objetivos definidos en el mismo.
- ① Asegurar que el personal a su cargo lleve a cabo su función de acuerdo a los planteamientos marcados en éste procedimiento.

#### **2. Coordinadora de Ventas**

- ① Cumplir con todas las actividades que le dicta este procedimiento

### 3. Coordinadora de embarques

- ⌚ Cumplir con todas las actividades que le dicta este procedimiento.

### 4. Jefe de Almacén

- ⌚ Asegurar que el personal a su cargo lleve a cabo su función de acuerdo a los planteamientos marcados en este procedimiento.

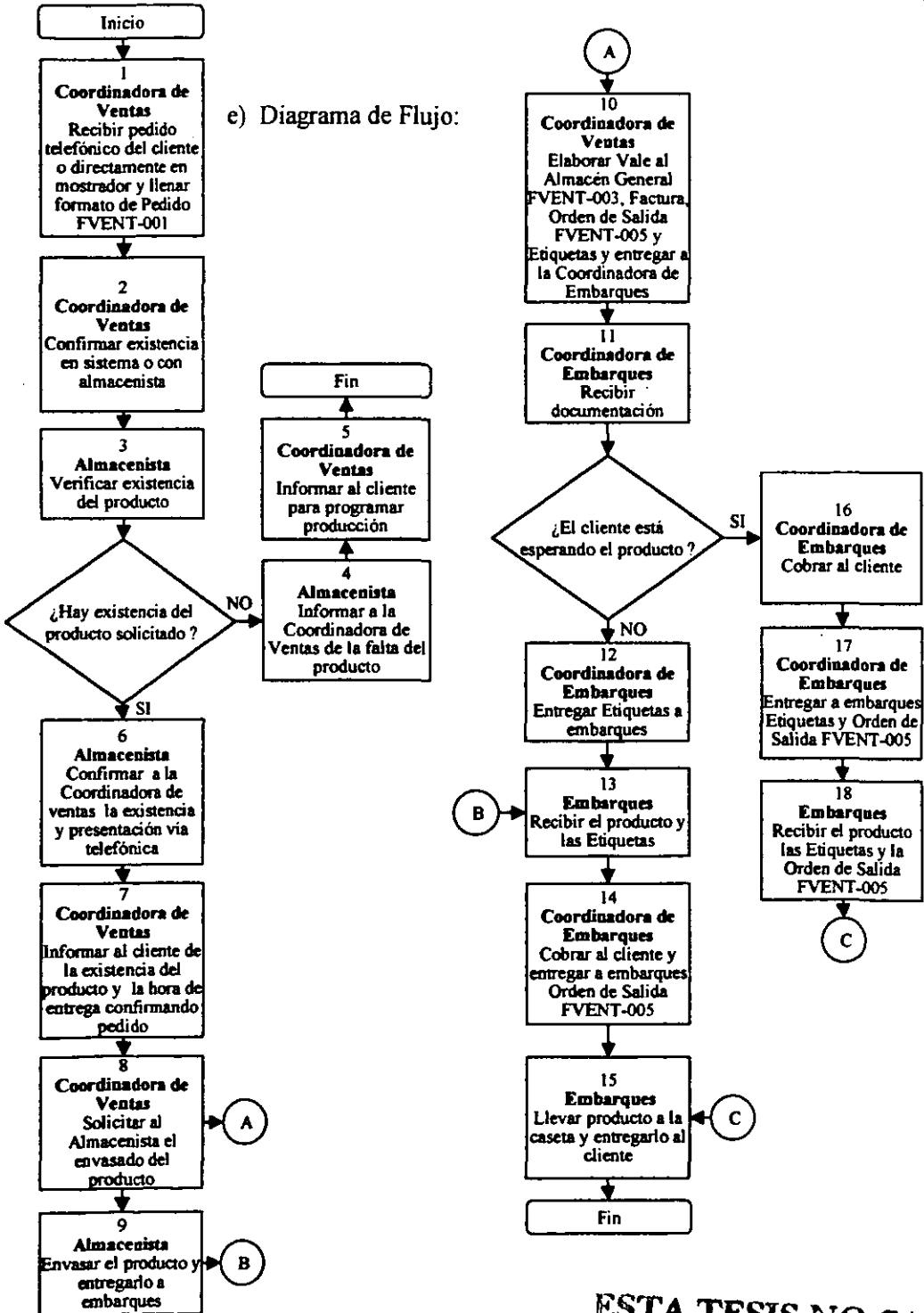
### 5. Almacenista

- ⌚ Cumplir con todas las actividades que le dicta este procedimiento.

#### d) Políticas:

- ⌚ La venta mínima por color será de 4 Kg.
- ⌚ Cualquier venta que se lleve a cabo por mostrador, será de riguroso contado.
- ⌚ Las ventas foráneas siempre requerirán el pago de la factura previo al embarque.
- ⌚ El pago de los envíos de mercancía será por cuenta del cliente y se hará en la forma del flete por cobrar.
- ⌚ La cobranza de las ventas por mostrador será efectuada por la coordinadora de embarques y deberá hacer entrega de la misma al departamento de crédito y cobranza invariablemente dos veces al día, antes del horario de comida y antes del termino de la jornada

e) Diagrama de Flujo:



ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

f) En este procedimiento por lo general las decisiones que más son frecuentes, son las que dependiendo de los movimientos que tenga el cliente, tales como volumen de compra, constancia, y puntualidad en pagos, estos puntos son los que determinan tomar una decisión si se le vende o no, o en que proporción.

## **5.7 PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE BANCOS**

### **a) Objetivos:**

- ⌚ Establecer la metodología que permita controlar todas las operaciones que se deben de llevar a cabo con relación a bancos, (Depósitos, cheques, comisiones, prestamos, traspasos, aportaciones etc.).

### **b) Alcance:**

- ⌚ Este procedimiento es aplicable a todos los bancos que utilice la empresa.

### **c) Responsables:**

#### **1. Contador general**

- ⌚ Verificar que todos los depósitos y cheques estén bien elaborados e ir cuidando el saldo en bancos.
- ⌚ Revisar periódicamente este procedimiento y llevar a cabo todos los cambios que considere necesarios.
- ⌚ Informar al Director general periódicamente del comportamiento de los saldos para posibles decisiones.

## 2. Coordinadora de ventas

- ⌚ Entregar reportes de ventas del día tanto a crédito como de contado y entregar la cobranza del día.

## 3. Jefe de Crédito y Cobranza

- ⌚ Entregar con tiempo la cobranza realizada en el día.
- ⌚ Entregar el reporte de la aplicación de la cobranza
- ⌚ Informar con anticipación la cobranza estimada para el día siguiente
- ⌚ Hacer con tiempo la aplicación de notas de cargo y crédito correspondientes a cada cliente para llevar al día su saldo.

## 4. Auxiliar Contable

- ⌚ Cumplir con todas las actividades que le dicta este procedimiento

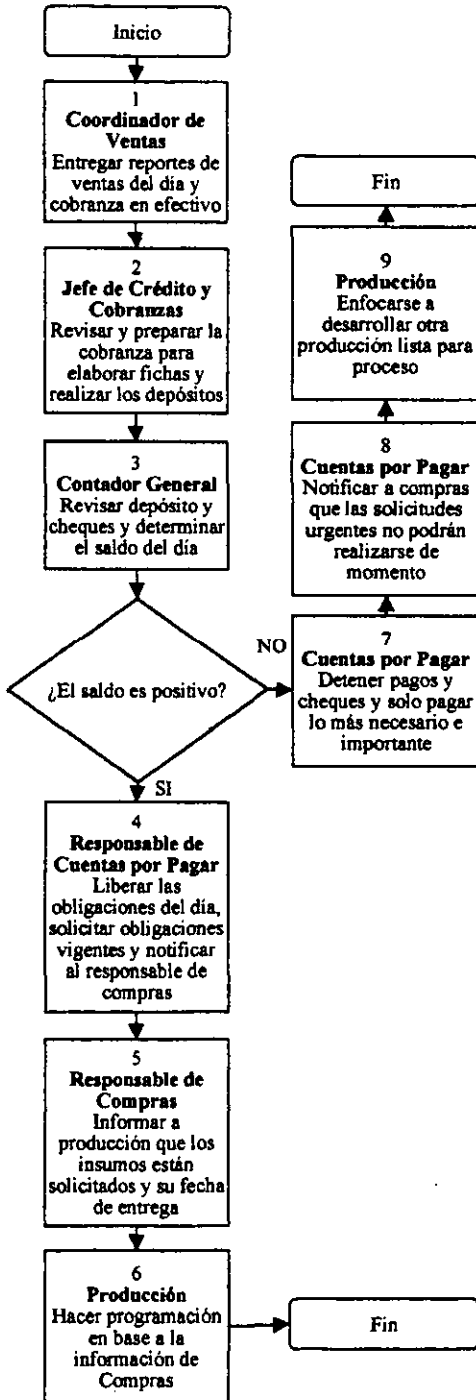
## 5. Responsable de Cuentas por Pagar

- ⌚ Informar con tiempo de las obligaciones que se tienen que cubrir al día y las obligaciones que surjan al momento, tales como compras urgentes etc.

d) Políticas:

- ⌚ Los depósitos deberán estar elaborados y preparados a más tardar a las 9:00 a.m.
- ⌚ La elaboración de cheque solo debe ser por una sola persona
- ⌚ El pago a proveedores siempre debe ser autorizada por la dirección general.
- ⌚ Las compras de materia prima con carácter de urgente o de contado riguroso deben ser autorizadas por la dirección general.
- ⌚ Todas las pólizas que se elaboren siempre deben llevar los datos de quien elaboro, quien revisa y quien autoriza.
- ⌚ A diario se debe reportar el saldo en bancos a la dirección general

## DIAGRAMA DE FLUJO





f) Dependiendo del saldo o comportamiento del banco, se pueden tomar las siguientes decisiones:

- ⌚ Suspender pagos o detener cheques que no se puedan cubrir al vencimiento.
- ⌚ Suspender gastos que no sean indispensables al momento tales como mejoras de la instalación, mantenimiento a la maquinaria o equipo de transporte etc.
- ⌚ lo contrario a lo demás poder invertir en activos, inversiones, mejoras a las instalaciones y activos fijos etc.

## CONCLUSIONES

Como se pudo observar en el caso práctico al definir las políticas, actividades y funciones en las diversas áreas y departamentos e individuos, tanto funcional como operativa y que éstas se lleven a cabo de la manera lo más correcta posible garantiza el buen camino y mejor funcionamiento, que garantiza los mejores beneficios o utilidades de la empresa, ya que éste es el fin primordial de cualquier ente económico.

Con esto podemos concluir que toda organización o empresa de cualquier índole, esta obligada a llevar determinados procedimientos que la encaminen a su buen funcionamiento crecimiento y desarrollo. Estos procedimientos como ya se explicaron y desarrollaron anteriormente, (contabilidad, administración y finanzas) son los que se encargan de proporcionar la información necesaria, y a la cual se les da un seguimiento, con el cual se van obteniendo resultados que previamente se establecen, estos resultados son los que se toman en cuenta para poder medir el desempeño de la empresa y saber si esta en buen camino o hacer los cambios necesarios mediante la toma de decisiones, Es por esto la importancia de las tres áreas que estudiamos en este trabajo, ya que el buen desarrollo de estas nos podrán reflejar la situación en que se encuentre cualquier tipo de empresa, tanto para mantener el camino o mejorarlo.