

328308



COLEGIO PARTENON S. C.

---

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
LICENCIATURA EN CONTADURIA

LA CONTABILIDAD Y SU FUNCION EN EL  
PROCESO ADMINISTRATIVO

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADA EN CONTADURIA  
P R E S E N T A :  
MARIA DEL SOCORRO CARO GUTIERREZ

ASESOR: C.P. RAFAEL ORTIZ ESQUIVEL

MEXICO, D. F.

2004



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

## AGRADECIMIENTOS

A mis padres porque sin su apoyo, su amor, su existir esto que hoy es una realidad hubiera quedado en un sueño.

A mis hermanos por su apoyo y comprensión de siempre en especial a mi hermano Antonio y ha mi cuñada Nora porque sin su apoyo moral y económico muchos semestres no me hubiera podido inscribir mil gracias, por su esfuerzo y este logro mas en mi vida es también de ustedes.

A mi hija Ana Karen por estar conmigo siempre, por sacrificar muchos fines de semana, de no llevarla al parque, por pasar de alto ese tiempo que no pude brindarle cuando muchas veces lo necesito te amo hija mil gracias por todo pero mira hoy te digo que valió la pena nuestro sacrificio espera la recompensa.

A mi pareja Israel por su apoyo constante, su amor, su paciencia y su entusiasmo, para alcanzar esta meta hoy. Esto, es solo uno de nuestros sueños amor, nos faltan muchos, gracias por ser tú y ser para mí por siempre.

Un agradecimiento especial a los padres y hermanos de mi novio por su cariño, amistad y su apoyo en todo momento mil gracias.

A la C.P. Marisela Rosales por haberme brindado desde el momento en que la conocí su amistad y haber depositado su confianza en mi. Gracias por ser mi guía y por sus consejos, por su enseñanza en fin por todo esto y mucho más.

A mis profesores por su enseñanza, por transmitirme sus conocimientos y sus experiencias profesionales que son mis bases el día de hoy, gracias por formar de mi una estudiante, pasante y el día de hoy una profesionalista.

A mi escuela el Colegio Partenón ya que sin ella no hubiera alcanzado mi ideal de terminar mi carrera muchas gracias.

## LA CONTABILIDAD Y SU FUNCION EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

### INDICE:

INTRODUCCIÓN.	1
I. NATURALEZA DE LA INFORMACIÓN CONTABLE	2
I.1. Antecedentes Históricos	4
I.2. Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados	6
I.3. Elementos del Balance General	11
II. CONCEPTOS DE CONTABILIDAD	13
III. COMPARACIÓN DE CONTABILIDAD FINANCIERA Y LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA	16
III.1. Similitudes entre Contabilidad Administrativa y la Contabilidad Financiera.	17

IV. CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA	18
IV.1. Antecedentes	18
IV.2. Concepto	21
IV.3. Objetivo	22
V. SISTEMAS DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA TRADICIONALES Y CONTEMPORÁNEOS	26
VI. EL PAPEL DEL CONTRALOR	27
VII. ACTITUDES ETICAS DE LOS CONTADORES QUE PROVEEN LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA	28
VIII. PROCESO ADMINISTRATIVO	29
VIII.1. Concepto	29
VIII.2. Definición de Administración	29
VIII.3. Proceso de Control	36
VIII.4. Areas de Control	38
VIII.5. Formalización	38
IX. INFLUENCIA DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA EN LA PLANEACION	38

IX.1. Diferencia entre la Teoría del mercado y la Teoría de la Planificación y el Control	43
IX.2. Planeación a Largo Plazo	44
IX.3. Planeación a Corto Plazo	45
X. PRESUPUESTOS	47
X.1. Definición	47
X.2. Presupuestos Financieros	47
XI. COSTO MODELO, VOLUMEN Y UTILIDAD	48
XI.1. Clasificación de los Costos	49
XI.2. Sistema de Costeo	50
XI.3. Operaciones	52
XI.4. Rentabilidad	53
XI.5. Punto de Equilibrio	53
XII. INFLUENCIA DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA EN EL CONTROL	54
XII.1. Lo importante del Control Administrativo	56

XII.2. Control (Tipos)	57
XII.3. Objetivos del Control Administrativo	58
XIII. INFLUENCIA DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA EN LA TOMA DE DECISIONES	59
XIII.1. Importancia de la Información Administrativa en la Toma de Decisiones a Corto Plazo	65
XIII.2. Herramientas para facilitar la Toma de Decisiones a Corto Plazo	68
XIII.2.1. Análisis Marginal	68
XIII.2.2. Costo de Oportunidad	69
XIII.2.3. Principales Decisiones a Corto Plazo	70
XIV. EL PAPEL DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA EN LA VALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN	73
CONCLUSIONES	75
BIBLIOGRAFÍA	76



## 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, contralores, administradores de escuelas, gerentes de ventas y políticos están mejor equipados para realizar sus deberes cuando tienen un razonable conocimiento de la información contable.

Las distintas características 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. NATURALEZA DE LA INFORMACION CONTABLE.**

Es indudable que el concepto de la Contabilidad como técnica de la información ha logrado predominio absoluto y se ha eliminado el prejuicio de considerarla solo un registro de hechos históricos. Se le ha colocado en el sitio que le corresponde: el de herramienta intrínsecamente informativa, que se utiliza para facilitar el proceso administrativo y la toma de decisiones internas y externas por parte de diferentes usuarios.

El mundo de los negocios, cada vez mas complejos, exige cada vez mas profesionalismo de la administración de las empresas si es que las organizaciones quieren alcanzar un lugar destacado dentro del desarrollo económico del país y de un mundo cada vez mas competitivo. Para lograr esta meta se requiere, entre otros elementos, contar con un sistema de información relevante, oportuno y confiable, generado mediante un buen sistema de contabilidad.

En todas las organizaciones, lucrativas y no lucrativas, el mejor sistema de información cuantitativo con el que se cuenta es la contabilidad, que constituye un verdadero suprasistema. De él emanan otros subsistemas de información cuantitativos que deben satisfacer las necesidades de los diversos usuarios que acuden

a la información financiera de las empresas, para que cada uno, según sus características, toma las decisiones adecuadas para su organización.

En la definición emitida por la comisión de principios de contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos , en su boletín A-1, se destaca que el objetivo de la contabilidad es facilitar la toma de decisiones para sus diferentes usuarios. Si no cumple con esos objetivos, la contabilidad pierde su razón de ser.

De acuerdo con lo anterior, se puede definir 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 que la afectan, con objeto de facilitar a los interesados la toma de decisiones en relación con dicha entidad económica.

## **I.1.- ANTECEDENTES HISTORICOS.**

Antes del siglo XIV no se tienen registros de que en las empresas se hayan llevado a cabo contabilidades, debido a que el comercio era muy reducido y no ameritaba un registro metódico de las operaciones. En Florencia, Venecia y Génova, ciudades con comercio activo en ese entonces, se han encontrado libros de contabilidad llevados por partida doble; pero los fundamentos de la técnica contable fueron establecidos por el monje franciscano Fray Luca Pacioli, quien publicó en Venecia en 1494, un libro de matemáticas. En su obra, el sistema de contabilidad se establece la base de los libros: Inventario, Borrador, Diario, Mayor y se dan las reglas para llevar a cabo cada uno de ellos.

En 1795 Edmond Lefrange publico en Paris un Tratado de teneduría de libros en el cual recomendaba un Diario – Mayor a columnas, pudiendo decirse que él fue precursor de los sistemas tabulares.

La evolución de todos los procedimientos de contabilidad se inició en los Estados Unidos de América país de gran progreso industrial, a fines del siglo XIX, y en esta primera mitad del siglo XX, es cuando más adelantos se han logrado, tanto en filosofía de cuentas, como en los procedimientos de registro, en los cuales se tiene el auxilio de maquinas.

## **I.2. PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS**

Los principios de contabilidad son conceptos básicos que establecen la delimitación e identificación del ente económico, las bases de cuantificación de la información financiera cuantitativa por medio de los estados financieros.

Los principios de contabilidad que identifican y delimitan al ente económico y a sus aspectos financieros, son: la entidad, realización y el periodo contable.

Los principios de contabilidad que establecen la base para cuantificar las operaciones del ente económico y su presentación, son: el valor histórico original, el negocio en marcha y la dualidad económica.

El principio que se refiere a la información es el de : revelación suficiente.

Los principios que abarcan las clasificaciones anteriores como requisitos generales del sistema son: importancia relativa y consistencia.

### Reglas particulares.

Son especificación individual y concreta de los conceptos que integran los Estados Financieros. Se dividen en: reglas de valuación y reglas de presentación. Las primeras se refieren a la aplicación de los principios y a la cuantificación de los conceptos específicos de los Estados Financieros. Las segundas se refieren al modo particular de incluir adecuadamente cada concepto en los Estados Financieros.

### Entidad.

La actividad económica es realizada por entidades identificables, las que constituyen combinaciones de recursos humanos, recursos naturales y capital, coordinados por su autoridad para la toma de decisiones encaminadas a la consecución de los fines de la entidad.

### Realización.

La contabilidad cuantifica en términos monetarios las operaciones que realiza una entidad con otros participantes en la actividad económica y ciertos eventos económicos que la afectan.

### Periodo contable.

La necesidad de conocer los resultados de operación y la situación financiera de la entidad, que tiene una existencia continua, obliga a dividir

su vida en periodos convencionales.

Las operaciones y eventos y así como sus efectos derivados, susceptibles de ser cuantificados, se dividen en el periodo en que ocurren; por tanto cualquier información contable debe indicar claramente el periodo a que se refiere.

En términos generales, los costos y gastos deben identificarse con el ingreso que originaron, independientemente con la fecha que se paguen.

Valor histórico original.

Las transacciones y eventos económicos que la contabilidad cuantifica se registra según las cantidades de efectivo que se afecten o su equivalente o la estimulación razonable de que ellos se haga al momento en que se consideren realizados contablemente.

Estas cifras deberán ser modificadas en el caso de que ocurran eventos posteriores que les hagan perder su significado, aplicando métodos de ajuste en forma sistemática que preserven la imparcialidad y objetividad de la información contable.

Si se ajustan las cifras por cambios en el nivel general de precios y se aplican a todos los conceptos susceptibles de ser modificados que integran los Estados Financieros, se considerara que no ha habido violación de este principio: si in



embargo, esta situación debe de quedar debidamente aclarada en la información que se produzca.

Negocio en marcha.

La entidad se presume en existencia permanente, salvo especificación en contrario; por lo que las cifras de sus Estados Financieros representan valores históricos, o modificaciones de ellos, sistemáticamente obtenidos. Cuando las cifras representen valores estimados de liquidación, para información general cuando la entidad este en liquidación.

Dualidad económica.

Esta dualidad se constituye de: los recursos de los que dispone la entidad para realización de sus fines y, las fuentes de dichos recursos, que a su vez, son especificación de los derechos que sobre los mismo existen considerados en su conjunto.

El hecho de que los sistemas modernos de registro aparentan eliminar la necesidad aritmética de mantener la igualdad de cargos y abonos, no afecta al aspecto dual del ente económico, considerado en su conjunto.

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 operación y la situación financiera de la entidad .

Importancia relativa.

La información que aparece en los estados financieros debe mostrar los aspectos importantes de la entidad susceptibles de ser cuantificados en términos monetarios. Tanto para efectos de los datos para entrar al sistema de información contable como para la información resultante de su operación, se debe de equilibrar el detalle y multiplicidad de los datos con los requisitos de utilidad y finalidad de la información.

Consistencia.

Los usos de la información contable requieren que se sigan procedimientos de cuantificación que permanezcan en el tiempo.

La información contable debe ser obtenida mediante la paliación de los mismos principios y reglas particulares de cuantificación para mediante, la comparación de los Estados Financieros de la entidad, conocer su evolución y, mediante la comparación con estados de otras entidades económicas , conocer su posición relativa.

Cuando haya un cambio que afecte la comparabilidad de la información debe ser

justificado y es necesario advertirlo claramente en la información que se presente, indicando el efecto que dicho cambio produce en las cifras contables.

### **I.3.- ELEMENTOS DEL BALANCE GENERAL.**

- I. Capital, tiene los diversos significados; en economía se considera el capital como uno de los factores de producción:
  - a) Tierra, todos los recursos naturales que se convierten en valores de uso, o satisfactores de las necesidades humanas.
  - b) Trabajo, esfuerzo humano para convertir los recursos naturales en satisfactores.
  - c) Capital, constituido por el conjunto de elementos que con ayuda del trabajo, convierten en valores de uso los recursos naturales, como ejemplo, dentro del factor capital debe considerarse principalmente el dinero, y la maquinaria.

- d) Organización, es la técnica en que se basan las actividades del empresario para coordinar los tres elementos antes mencionados.
- II. En Finanzas, capital es toda inversión que se hace con fines lucrativos.
- III. En Contabilidad, capital es el conjunto de bienes invertidos por el empresario en el negocio, que viene hacer la diferencia entre su Activo y su Pasivo.

Para establecer un negocio se requiere invertir y poner en movimiento un conjunto de valores de diferente clase, tales como efectivo, mercancías, maquinaria, etcétera. También con motivo de este movimiento, pueden existir adeudos a favor del empresario, constituyendo su conjunto el monto de su ACTIVO, el cual está compuesto por todo lo que posee en propiedad o le deben.

Cuando el Capital es insuficiente para el negocio, toma dinero en préstamo e incurre en deudas a favor de otras personas, de igual manera que si hace compras a crédito, esto constituye su Pasivo.

Examinando el Activo, Pasivo y Capital, se deriva la siguiente fórmula: Activo es igual a Pasivo más capital.

$$A = P + C$$

El Balance General muestra la situación financiera de las empresas pues por un lado presenta sus recursos totales y por el otro sus deudas y capital o patrimonio en un momento dado, o sea la fecha que necesariamente debe consignarse en dicho documento.

## **II. CONCEPTOS DE CONTABILIDAD.**

**1. Contabilidad Financiera.** Sistema de información orientado a proporcionar información a terceras personas relacionadas con la empresa, como accionistas, instituciones de crédito, inversiones, etcétera, a fin de facilitar sus decisiones.

**2. Contabilidad Fiscal.** Sistema de información orientado a dar cumplimiento a las obligaciones tributarias de las organizaciones.

**3. Contabilidad Administrativa.** Sistema de información al servicio de las necesidades de la administración, con orientación fundamentada destinada a facilitar las funciones de planeación, control y toma de decisiones.

### **III. COMPARACIÓN DE LA CONTABILIDAD FINANCIERA Y CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA.**

A pesar de que la contabilidad financiera y la administrativa emanan de un mismo sistema de información, destinada para facilitar la toma de decisiones de sus diferentes usuarios, tienen diferencias y similitudes que es necesario conocer para diferenciarlas con precisión.

Primero se expondrán las diferencias entre ambas contabilidades:

- a) La contabilidad administrativa está organizada para producir información de uso interno de la administración.  
Por ejemplo:  
formula, mejora y evalúa políticas de la empresa.  
Conoce dentro de la empresa las áreas que son eficientes y aquellas que no lo son a través, por ejemplo, de la cadena valor.  
Planea y controla las operaciones diarias.  
Conoce los costos de los diferentes productos o procesos, para lograr el liderazgo en costos en su sector.

La labor de administrar una organización requiere, por parte de su responsable, una serie de datos que no son los mismos que no se presentan a los interesados externos relacionados con la organización, como los accionistas, las instituciones de crédito.

- b) La contabilidad administrativa esta enfocada hacia el futuro, a diferencia de la contabilidad financiera, que genera información sobre el pasado o hechos históricos de la organización, obviamente esta ultima información se utiliza como punto de referencia para planificar con vistas al futuro.
- c) La contabilidad administrativa no está regulada por principio de contabilidad a diferencia de la contabilidad financiera, porque la información que se genera con fines externos tiene que ser producida según determinados principios o reglas, de tal forma que el usuario este plenamente seguro de que en los Estados Financieros de la diversas empresas existe uniformidad en lo relativo a su presentación y, por lo tanto puede comparar.

- d) La contabilidad financiera, es obligatoria, lo que no ocurre con la contabilidad administrativa, que es un sistema de información opcional. De acuerdo con nuestra legislación mercantil, deben presentarse a la consideración de la asamblea de accionistas los resultados del ejercicio tres meses después del cierre de este obligando de esta forma a que exista la contabilidad financiera.
- e) La contabilidad administrativa no intenta determinar la utilidad con la precisión de la contabilidad financiera, ya que otorga mas relevancia a los datos cualitativos y costos necesarios en el análisis de la decisiones que, en muchos casos, son aproximaciones o estimaciones que se efectúan para predecir el futuro de la empresa por lo cual no es necesario preocuparse por la exactitud y precisión que regula a la contabilidad financiera para determinar correctamente la utilidad
- f) La contabilidad administrativa hace hincapié en las áreas de la empresas como células o centros de información para tomar decisiones sobre cada una.



### **III.1.- SIMILITUDES ENTRE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA Y LA CONTABILIDAD FINANCIERA.**

Como se ha comentado al hablar de las diferentes ramas o áreas de la contabilidad, existe también gran similitud entre ellas:

- a) Ambas se apoyan en el mismo sistema contable de información: las dos parten del mismo banco de datos. Cabe aclarar que cada una agrega o modifica ciertos datos según las necesidades específicas que se quieran cubrir.
- b) Otra similitud es que ambas exigen responsabilidad sobre la administración de los recursos puestos en manos de los administradores; la contabilidad financiera verifica y realiza dicha labor a nivel global, mientras que la contabilidad administrativa lo hace por áreas o segmentos.

## IV.- CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA.

### IV.1.- ANTECEDENTES.

Desde que nació la contabilidad administrativa siempre ha estado atenta a las demandas del entorno que viven las empresas. En el siglo XIX existía una fuerte preocupación por medir y cuantificar los costos indirectos de fabricación aunados a la mano de obra, necesarios para transformar materia prima en producto terminado, el objetivo controlar los costos incurridos en dichos conceptos y de esta manera obtener mas utilidades.

Alguna de las ideas de la contabilidad administrativa se basa en la creación de un sistema contable que es un medio formal de reunir datos para ayudar y coordinar las decisiones colectivas y objetivos de una organización. El sistema contable es la principal herramienta de información cuantitativa en cualquier organización.

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

\* **Información interna** para la administración, usada en la planeación y control de operaciones rutinarias.

\* **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.

\* **Información externa** para accionistas, gobierno y otras entidades externas.

Para cumplir sus fines los sistemas contables usan medios que se basan en la clasificación 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.

En resumen, la tarea del Contador de suministrar información tiene tres facetas:

- 1) Teneduría de libros.
- 2) Enfoque de la atención.
- 3) Solución de problemas.

### **Principales fines:**

Ayuda a las decisiones de:

1) Administración de planeación y control en las operaciones.

2) Administración 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.

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

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.

#### **IV.2. CONCEPTO.**

La Contabilidad Administrativa se puede definir así:

a) 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 la 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 mas racional y objetiva las decisiones que involucren el proceso administrativo.

b) Sistema de información al servicio de las necesidades de la administración, con orientación destinada a facilitar las funciones de la planeación y toma de decisiones.

La Contabilidad Administrativa nos proporciona la información necesaria que nos indica la situación en que se encuentre la empresa, para poder adoptar las medidas correctivas necesarias, y así

poder llegar a mejores decisiones y consecuentemente a óptimos resultados.

#### **IV.3. 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) Planeación,
- b) Control y
- c) La toma de decisiones.

2) Proporciona la información necesaria para conocer la situación de la empresa.

#### **IV.4. CARACTERÍSTICAS.**

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 políticas.
- Conocer dentro de la empresa las áreas que son eficientes y aquellas que no la 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 en la organización como accionistas, las instituciones de crédito, etcétera, ello obliga a que exista un sistema de información especializado para ayudar a tomar decisiones de todo tipo.

La diferencia radica en la forma como se presenta la información hacia el exterior, que difiere de la requerida para uso interno la Contabilidad Administrativa no requiere un formato o modelo específico.

2. La Contabilidad Administrativa se orienta hacia el futuro, debido a que una de las funciones esenciales es la planeación esta dirigida al diseño de acciones que proyectan a la empresa hacia el porvenir.

3. Informar, comunicar, controlar y motivar.

4. La Contabilidad Administrativa no intenta

determinar la utilidad con precisión, otorga mas 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 caso de alternativas.

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

7.-La contabilidad administrativa hace hincapié en las áreas de las empresas son como células o centros de información (como divisiones, líneas de producto etc.) para tomar decisiones sobre cada una de las 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 directivos acerca de la existencia de áreas problemas.

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 disciplinaria recurre a la estadística económica, la investigación de operaciones, las finanzas, etc. para completar los datos presentados con el fin de aportar las soluciones a los problemas de la organización.

11.-La contabilidad administrativa no esta regulada 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 porciento de las empresas mexicanas que se han dado a la tarea de diseñar un sistema interno de información, para la toma de decisiones.

## **V. SISTEMAS DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA TRADICIONALES Y CONTEMPORÁNEOS.**

Hoy en día muchas organizaciones siguen aferradas a utilizar sistemas de información de costos cuya única misión es determinar correctamente el costo de los productos, para conocer la valuación de los inventarios y el costo de los productos vendidos, si embargo, ante el reto que las empresas tienen de mejorar constantemente la productividad para poder competir con costos más bajos, aunado a fabricar productos mas complejos de vida mas corta y una competencia mas fuerte, los sistemas tradicionales resultan inadecuados. Ante ésto, algunas empresas han empezado a utilizar nuevos sistemas de información administrativa, que permiten detectar si se esta entregando a los clientes productos a los cuales se les agrega valor, de tal forma que se puede mostrar que existe y se vive una cultura de calidad y que con ello mejoran las utilidades de la empresa.

## **VI. EL PAPEL DEL CONTRALOR.**

Toda organización tiene una razón de ser: generalmente, producir y vender un bien o un servicio; las áreas que se dedican a ello son consideradas como funciones de línea. Las que se ocupan de lograr que los departamentos de línea sean eficientes son conocidas como departamentos staff o de servicio, ya que son especialistas en su rama y tienen la facultad de aconsejar a los diferentes departamentos de línea.

Dentro de los departamentos de servicio se encuentra la función de contraloría, encabezada por el contralor quien tiene autoridad sobre sus subordinados de línea; pero en lo referente a los demás departamentos sólo tiene autoridad de consejo y ayuda respecto a las funciones de planeación control administrativo y toma de decisiones.

Dentro de la organización el contralor depende del director de finanzas aunque en ocasiones puede estar subordinado al director general.

En la actualidad, el papel del contralor es cuestionado profundamente a la luz de la cultura de calidad que predomina en el mundo occidental. Este es un mundo de compradores no de vendedores, se debe producir lo que el cliente

quiere no lo que se cree que quiere.

## **VII. ACTITUDES ÉTICAS DE LOS CONTADORES QUE PROVEEN LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA.**

Implica estar atento a las innovaciones en el campo de la contabilidad administrativa y dominar con profundidad las tecnologías propias de este campo del conocimiento.

Trabajar de acuerdo con las leyes o demás regulaciones que deben respetarse, sobretodo en le proceso de toma de decisiones.

Las recomendaciones que el contador sugiera deben basarse en un análisis claro profundo de la información.

Para lograr la confianza de los usuarios es fundamental proporcionar información objetiva.

Proporcionar toda aquella información que se considere debe ser dada, debido a que puede influir en tomar una alternativa o bien otra.

Mantenerse imparcial ante discrepancias e intereses particulares que pudieran afectar a la empresa, según la decisión que se tome.

Aceptar y comunicar cuando se tienen determinadas limitaciones profesionales en ciertos

campos del conocimiento de tal forma que se consulta a un experto para tener una información mas completa para tomar decisiones.

## **VIII. PROCESO ADMINISTRATIVO**

### **VIII.1. CONCEPTO.**

Al estudiar la administración bajo el enfoque de un proceso, este puede analizarse y describirse en sus partes fundamentales; en la práctica se ejecutan en forma simultánea, en mayor o menor grado, todas las funciones que componen el proceso administrativo.

### **VIII.2. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN.**

La administración es un sistema de funciones coordinadas. Si se considera la administración como un sistema los subsistemas serán las funciones administrativas: planeación, organización, integración, dirección y control; todas estas ejercen y reciben información reciproca; por consiguiente, deben estar coordinadas para que el sistema funcione

adecuadamente.

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

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 el aumento de eficiencia administrativa en todos los ordenes.

Las etapas del proceso administrativo son:

Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control, aunque nos avocaremos a las etapas principales que son: Planeación, Organización y Control.

Planeación.- es el proceso de desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos. Comprende:

- a) establecer los objetivos de la empresa
- b) desarrollar premisas acerca del medio ambiente en la cual han de cumplirse
- c) elegir un curso de acción para alcanzar los

objetivos

- d) iniciar las actividades necesarias para traducir
- e) Los planes en acciones
- f) Replantear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes.

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 de sentido vertical y horizontal por medio de las relaciones de autoridad y comunicación.

Integración.- Suministrar el personal y administrar los recursos humanos es el proceso de asegurar que se recluten empleados competentes, que se desarrollen y se les recompense por lograr los objetivos de la empresa. La eficaz dotación de personal y la administración de los recursos humanos implica también el establecimiento de un ambiente de trabajo en el que los empleados se sientan satisfechos.

Dirección.- Guiar la influencia interpersonal es el proceso de motivar a las personas (de igual nivel, superiores, subordinadas y no subordinadas) o grupos de personas para ayudar voluntaria y

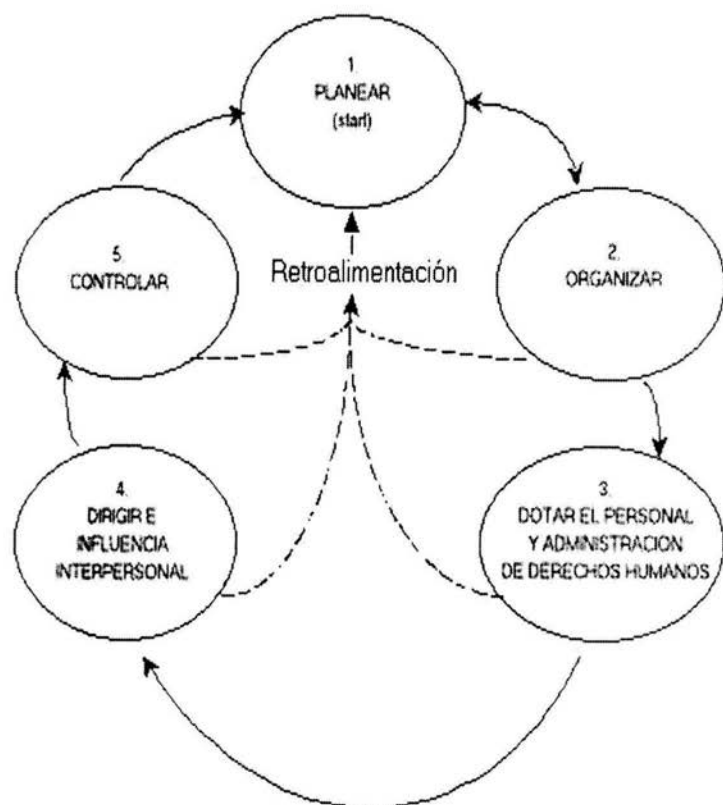
armónicamente en el logro de los objetivos de la empresa (designado también como dirigir o actuar).

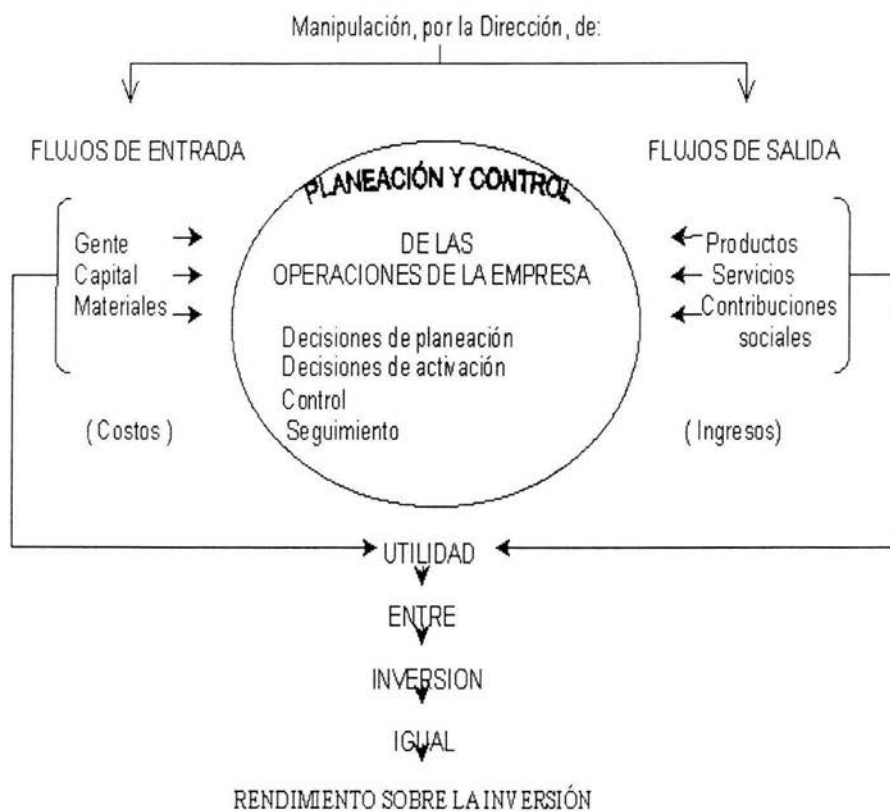
Control.- Es la última etapa del proceso administrativo pero está estrechamente relacionado con la planeación a la cual sirve de retroalimentación para futuros planes, sus funciones consisten en establecer sistemas para medir y corregir las ejecuciones de los integrantes del organismo social con el fin 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.

También en esta etapa se mide el desempeño actual, comparándolo contra un estándar, para tomar acciones administrativas y corregir las desviaciones o los estándares inadecuados.



## El proceso administrativo





***Planeación de los flujos de entrada y de salida de una empresa.***

Obsérvese, que los flujos de efectivo de entrada esenciales son la gente, el capital y los materiales y que generalmente constituyen factores generadores de ingresos.

La responsabilidad esencial de la administración es manipular, a través del proceso administrativo, las combinaciones planeadas de flujos de entrada y de salida de manera que se cumplan los objetivos de largo plazo de la empresa.

En una situación de producción de utilidades, las medidas principales del cumplimiento de los objetivos de largo plazo normalmente son en términos de utilidades y rendimiento sobre la inversión.

En la explicación que sigue, la manipulación de las variables pertinentes por parte de la administración implica una corriente de decisiones bien concebidas dirigidas hacia el logro de los objetivos empresariales de largo alcance.

Las decisiones de la dirección deben ser deliberadas a la vez que futuristas. Por futuristas queremos decir que las decisiones importantes de la administración deben estar fundamentalmente relacionadas con el futuro a largo plazo, en contraste con las decisiones tomadas a vapor; por deliberadas, debemos entender que la corriente de decisiones importantes de la dirección debe atañer primordialmente al desarrollo de estrategias realistas para alcanzar esos objetivos.

Tal serie de decisiones debe demostrar la confianza de la propia dirección de que el destino de la compañía puede ser planeado y controlado con efectividad.

La toma de decisiones exige imaginación y coraje; cada decisión importante de la administración entraña un esfuerzo para crear o aprovechar una oportunidad positiva o para escapar del inicio de la decadencia.

La toma de decisiones para la dirección básicamente implica;

1. Manipular las variables controlables pertinentes y
2. Aprovechar la ventaja de las variables no controlables pertinentes que puedan influir en el éxito operacional a largo plazo.

### **VIII.3. Proceso de control.**

Medición

Retroalimentación después de haber desarrollado una actividad.

Establecer metas y normas

Comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas

Reforzar los aciertos y corregir las fallas.

Oportunismo (oportunidad) es decir, que sirva de algo.

Economía: Que no resulte más caro de lo que nos va a resultar al beneficio.

Flexibilidad que se adecue a las necesidades de la organización.

Comprensión Debe ser sencillo y fácil de

Criterios Razonables: que la acción correctiva sea sensata.

Colocación estratégica: Que se encuentre en el sitio donde se debe llevar a cabo

Énfasis en la Excepción: No todo se puede controlar.

Criterios múltiples: Que se pueda utilizar en distintos casos

Acción correctiva: Debe haber una acción correctiva establecida desde que se aplica el sistema de control, sin esta, el control no servirá

de nada.

#### **VIII.4. Áreas de Control:**

- Producción
- Finanzas
- Información
- Control de recursos humanos

#### **VIII.5. Formalización:**

Políticas, reglas, normas, etc.

### **IX. INFLUENCIA DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA EN LA PLANEACIÓN.**

La actividad de planeación ha cobrado vital importancia en la actualidad, debido a la globalización en la que se encuentran muchos países ante el desarrollo tecnológico, la economía cambiante, el crecimiento acelerado de las empresas, el desarrollo profesional y la disponibilidad de información relevante que se posee actualmente en las empresas.

La planeación se hace necesaria por diferentes motivos:

- 1.- Para prevenir los cambios del entorno, de suerte que anticipándose a ellos sea más fácil la adaptación de las organizaciones y se logre competir exitosamente en estrategias.
- 2.-Para integrar los objetivos y las decisiones de la organización.
- 3.-Como medio de comunicación, cooperación u coordinación de los diferentes elementos que integran la empresa.

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

De entre las diferentes definiciones de planeación vale la pena elegir la siguiente: "Diseños de acciones cuya misión es cambiar el objeto de la manera en que este haya sido definido".

De acuerdo con esta definición, se pueden planear o diseñar acciones a corto y largo plazo. Si se piensa en función de la dimensión temporal, la clasificación anterior puede concebirse como planeación táctica o de operación, y de planeación estratégica.

La planeación que recibe ayuda de la contabilidad administrativa es la operacional, que consiste en un diseño de acciones, cuyo objetivo es alcanzar las metas en un periodo determinado, usando diferentes herramientas tales como presupuestos financieros y el modelo de costo-volumen-utilidad, etc.

En el mundo real de los negocios, la administración opera en algún punto intermedio entre los dos extremos. De vez en cuando, algunas compañías se encuentran en situaciones, en las que las variables no controlables parecen ser lo bastante dominantes como para determinar el destino de la compañía. Esta observación, es válida en numerosas situaciones, cuando se las mira en el corto plazo. Sin embargo, tales situaciones no niegan la teoría de la planificación y el control.

En prácticamente todos los casos, una administración bien informada e imaginativa, puede manipular muchas variables, que habrán de tener un impacto dominante sobre el éxito futuro de largo alcance de la empresa. Por ejemplo, una competente administración, que se encuentre en un entorno (industrial, área del mercado, línea de productos, ubicación geográfica, situación política), en el que el destino a largo plazo de la empresa se vea dominado por las variables no controlables, ideará muy pronto caminos que le permitan moverse a otros medios en los que sean variables controlables las que tiendan a predominar.



Los directivos competentes, al igual que los inversionistas sensatos, generalmente no se interesan en operar en un medio ambiente que sea del todo aleatorio. Tal parece, pues, que una administración, mientras más cerca opere de acuerdo con la teoría de la planificación y el control, mayores serán las oportunidades para reducir la naturaleza fortuita de los sucesos y mayor, también, la importancia de la competencia de la administración.

Congruente con su visión conceptual del papel de la administración, Fayol (uno de los primeros observadores perceptivos de ese rol) escribió que todas las actividades de una empresa industrial podrían dividirse en seis categorías:

1. Técnicas (producción),
2. Comerciales (comprar, vender, intercambiar),
3. Financieras (buscar y usar capital),
4. Seguridad (protección de la propiedad y las personas),
5. Contabilidad (incluyendo estadística), y
6. Actividad directiva.

Identificó, con gran percepción, la actividad directiva, como el esfuerzo requerido para asegurar el cumplimiento de los primeros cinco conceptos. La actividad directiva de Fayol abarcaba lo que ahora se designa función de planificación y control por la dirección(a la administración.)

La esencia de la planificación y el control descansa en algunas opiniones fundamentales o filosóficas sobre el papel real de la administración en una empresa. En armonía con algunas de estas opiniones, la planificación y el control de las utilidades se apoyan en la convicción de que la administración puede planear y controlar el destino a largo plazo de la empresa, llevando a cabo una corriente continua de toma de decisiones bien concebidas. El concepto habla de la prosperidad planeada, en oposición a lo que pueda ocurrir por casualidad. Para el éxito de largo plazo, la corriente de decisiones de la dirección debe generar planes y acciones a fin de proveer los flujos de entrada que se necesiten para soportar los flujos de salida planificados de la empresa, de modo que se perciban niveles razonables de utilidades y de rendimiento sobre la inversión. La generación continua de utilidades por la manipulación administrativa de los flujos de entrada y de salida constituye la sustancia de la planificación y control de utilidades.

**IX.1 DIFERENCIA ENTRE LA TEORÍA DEL MERCADO Y LA  
TEORÍA DE LA PLANIFICACIÓN Y EL CONTROL.**

TEORÍA DEL MERCADO	TEORÍA DE LA PLANIFICACIÓN Y EL CONTROL
<p>1. La administración, está, sólo al capricho de las fuerzas económicas, sociales y políticas prevalecientes (medio ambiente)</p> <p>2. En consecuencia, la administración esencialmente desempeña un papel de pitonisa que lee el medio ambiente.</p> <p>3. Cuando se lee el medio ambiente, la administración toma decisiones reactivas.</p> <p>4. Por lo tanto, la competencia (éxito) de la administración depende de una habilidad para leer el medio ambiente y reaccionar prudentemente.</p> <p>Decisiones reactivas (a posteriori)</p> <p>La administración lee los sucesos que están ocurriendo y entonces reacciona ante los mismos</p>	<p>1. El destino de la empresa puede ser manipulado; por consiguiente, puede ser planificado y controlado por la administración.</p> <p>1. Los buenos gerentes pueden hallar formas realistas de lograr los objetivos.</p> <p>3. La administración puede manipular las variables controlables y planificar para las variables no controlables.</p> <p>4. Por lo tanto, la calidad de las decisiones de planificación por la administración determina la competencia de ésta.</p> <p>Reacciones activas (a priori)</p> <p>La administración prevee los futuros sucesos y planea cómo enfrentarlos.</p>

## IX.2. PLANEACIÓN 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 variables que entran en juego en este plan son: El crecimiento de la economía, de la población, el ingreso percapita, etc.
  
- B) Plan de necesidades de insumos. Consiste en detectar los requerimientos de los diferentes recursos que intervinieron 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, política 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.

### **IX.3. PLANEACIÓN A CORTO PLAZO.**

La planeación a corto plazo consiste en diseñar las acciones que habrán de colocar a las compañías en cierto sitio dentro de un periodo 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 periodo.

El presupuesto puede ser definido como la herramienta que traduce a un lenguaje cuantitativo las acciones que formula la alta administración y cuyo fin es colocar la organización en determinada situación financiera durante cierto periodo.

Los dos tipos de planeación la operativa y la estratégica, recurren a otra herramienta esencial, conocida como el modelo costo-volumen-utilidad, el cual permite a la dirección utilizar el método de simulación sobre las variables de acción ya que permite analizar los posibles efectos en las utilidades al tomar la empresa determinada decisión. Además, tiene la capacidad de interrelacionar estas tres variables, fundamentales para una planeación operativa adecuada.

Un incremento de los precios o la modificación de la estructura de costos, como resultado de alguna decisión, implica análisis profundo de la repercusión de esas acciones en las utilidades futuras y en el flujo de efectivo.

Básicamente los presupuestos y el modelo costo-volumen-utilidad son los instrumentos que apoyan la planeación desde el punto de vista informativo, aunque la ayuda de la contabilidad administrativa en la planeación a corto plazo a táctica es más notable, la información generada por la contabilidad es de vital importancia en la planeación a largo plazo o estratégica con el fin de realizar proyecciones para efectuar, mediante modelos econométricos, la planeación de las organizaciones a cinco o diez años.

## **X. PRESUPUESTOS.**

### **XI. DEFINICIÓN.**

Presupuesto. Es un estado de resultados esperados.

Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa, ampara un periodo determinado con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.

### **X.2. PRESUPUESTOS FINANCIEROS.**

El plan maestro debe culminar con la elaboración de los estados financieros presupuestados, que son, el reflejo del lugar donde la administración quiere colocar a la empresa, así como a cada una de las áreas de acuerdo con los objetivos que fijaron para lograr la situación global.

Flujos de efectivo. Registro de las entradas y salidas de dinero.

Razones financieras: Tipos o áreas de control de las razones financieras

Liquidez:

a) Capital de trabajo: Prueba la capacidad de la organización para pagar deudas a corto plazo.

b) Prueba ácida: prueba la capacidad de la organización para pagar deudas a corto plazo, cuando los inventarios rotan con lentitud.

Apalancamiento:

a) Deudas a activos Grado de apalancamiento (endeudamiento) de la organización.

b) Veces-Interés-ganado, determina cuanto pueden declinar las utilidades antes de que la organización no tenga capacidad para cubrir sus pagos por intereses.

## **XI. COSTO MODELO, VOLUMEN Y UTILIDAD.**

Las herramientas que integran la contabilidad administrativa sirven de apoyo a la administración, principalmente en dos funciones la planeación y el control.

El modelo costo - volumen – utilidad esta elaborado para servir como apoyo fundamental en la actividad de planear, es decir, diseñar las



acciones a fin de lograr el desarrollo integral de la empresa al igual que los presupuestos. Este modelo ayuda a implantar la última etapa de el modelo de planeación estratégica, facilita la toma de decisiones y la puesta en practica de acciones concretas.

## **IX.1. CLASIFICACION DE LOS COSTOS.**

De acuerdo a la función que incurren:

\*Costos de producción. Son los que se generan en el proceso de transformar la materia prima en productos terminados. Se subdividen en:

a) Costos de materia prima: El costo de materiales integrados al producto. Por ejemplo, la malta utilizada para producir cerveza, el tabaco para producir cigarros, etc.

b) Costos de mano de obra: Es el costo que interviene directamente en la transformación del producto. Por ejemplo, el sueldo del mecánico, su carga social, etc.

c) Gastos indirectos de fabricación: Son los costos que intervienen en al transformación de los productos, con excepción de la materia prima y la mano de obra directa. Por ejemplo el sueldo del supervisor, mantenimiento, depreciación, etc.

\*Costos de distribución o venta: Son los que se incurren en el área que se encarga de llevar el producto desde la empresa hasta el último consumidor, por ejemplo, publicidad, comisiones, etc.

\*Costos de administración: Son los que se originan en el área administrativa, como puede ser sueldos, teléfono, oficinas generales, etc.

Los costos se clasifican en costos fijos y costos variables.

#### COSTOS FIJOS.

Son los que permanecen constantes durante un periodo determinado, sin importar si cambia el volumen dentro de estos costos existen dos categorías.

1. Costos fijos discrecionales: son los susceptibles de ser modificados; por ejemplo, los sueldos, alquiler del edificio.
2. Costos fijos comprometidos: son los que no aceptan modificaciones por lo cual también son llamados costos sumergidos, por ejemplo, la depreciación de la maquinaria.

## COSTOS VARIABLES.

Son los que cambian o fluctúan en relación directa con una actividad o volumen dado. Dicha actividad puede ser referida a producción y las comisiones de acuerdo con las ventas.

### **XI.2. SISTEMA 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 costo 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 costo variable: afirma que los costos fijos de producción se relacionan con la capacidad instalada y ésta a su vez está en función de un periodo determinado pero jamás con el volumen de producción.

Las principales diferencias entre los sistemas son:

- a) El sistema de costeo variable considera los costos fijos de producción como costos de periodo, mientras que el costeo absorbente los distribuye entre las utilidades producidas.
  
- b) Para valuar los inventarios, el costeo variable solo 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 periodo, mientras que el costeo absorbente los considera como costos del producto lo cual origina diferentes valuaciones en los inventarios y por lo tanto en las utilidades.

### **XI.3.Operaciones.**

- a) Rotación de inventarios, mientras más alta sea esta razón, con mayor eficiencia se utilizan los activos de inventario.
  
- b) Rotación de activos totales Mientras: menos activos se usen para alcanzar un nivel determinado de ventas, con mayor eficiencia se utilizan los activos totales.

#### **XI.4. Rentabilidad**

a) Margen de utilidad sobre ventas: Identifica las utilidades que genera diversos productos

b) Utilidad sobre ventas: Mide la eficiencia de los activos para generar utilidades.

#### **XI.5. PUNTO DE EQUILIBRIO**

Todas las organizaciones nacen o surgen con un propósito determinado que pueden ser, por ejemplo, el incremento del patrimonio de sus accionistas o la presentación de un servicio a la comunidad.

Es normal que al planear sus operaciones los ejecutivos de una empresa traten de cubrir el total de sus costos y lograr un excedente como rendimiento a los recursos que han puesto los accionistas al servicio de la organización. El punto en que los ingresos de la empresa son iguales a sus costos se llama punto de equilibrio.

## **XII. INFLUENCIA DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA EN EL CONTROL.**

Control administrativo es el proceso mediante el cual la administración se asegura que los recursos sean obtenidos y usados eficientemente 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 modelo 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 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, 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 México, entre más difícil es la economía se hace mas patente, el principio administrativo que dice: "Sistema que no se controla sistema que se degenera" de ahí la relevancia de esta función.

## **XII.1. LO IMPORTANTE DEL CONTROL ADMINISTRATIVO.**

La única estrategia que tienen las empresas mexicanas para lograr sobrevivir ante la operativa 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. 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.



## **XII.2.- CONTROL (Tipos)**

Los tres sistemas más utilizados para ejercer el Control Administrativo son:

### **1.-CONTROL GUIA O DIRECCIONAL.**

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

### **2.-CONTROL SELECTIVO.**

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

### **3.-CONTROL DESPUÉS DE LA ACCION.**

Una vez que la operación ha concluido se miden los resultados y se comparan con el estándar previamente establecido.

La mayoría de los casos los contadores han utilizado el sistema de control después de la acción, sin embargo, es recomendable ser creativos, introduciendo en la información contable el Control Direccional en forma apreciable, a través del uso del análisis de sensibilidad de otras herramientas logrando así reducir la brecha entre

los resultados y los objetivos planeados.

### **XII.3.- OBJETIVOS DEL CONTROL ADMINISTRATIVO.**

Los objetivos del Control administrativo son diagnosticar, comunicar y motivar.

Todo cambio propuesto en una empresa genera resistencia, uno los ve a veces antes de analizar las ventajas y desventajas del cambio, por el solo hecho de ser algo desconocido.

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

### **XIII.- INFLUENCIA DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA EN LA TOMA DE DECISIONES.**

En la definición de la Contabilidad Administrativa se explicó que ésta facilita la toma de decisiones, para tomar una buena decisión se requiere utilizar un método científico que se puede desglosar de la siguiente manera:

#### 1. Análisis.

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

#### 2. Decisión.

- a) Poner en práctica la alternativa seleccionada.
- b) Realizar la vigilancia necesaria para

control del plan elegido.

Dentro de este método 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 trató.

Es obvio, que la calidad de las decisiones en cualquier empresa, pequeña o grande, esta 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.

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 permitan elegir

correctamente.

Para la toma de decisiones se puede apelar a la intuición y hasta a la inconsciente temeridad pero, obviamente, salvo improbables aciertos emparentados con el azar siempre esquivo; es necesario estar en posesión de conocimientos tanto de la propia situación como de la de terceros, de los posibles cursos de acción y de sus eventuales resultados, para la consecución del objetivo fijado.

El conocimiento de la situación propia es, obviamente, un objetivo prioritario de todo aquel responsable en la toma de decisiones.

Idealmente el conocimiento de la realidad debería ser igual a la realidad misma, pero esto no es posible ni aún pudiendo ser testigos presénciales de una determinada situación, puesto que al más atento observador se le escapan detalles de los hechos puestos bajo su mirada; peor aún, si estos ocurren fuera de la observación personal, como es usual en las organizaciones.

En un ente coexisten varios sistemas de información, el contable es uno de ellos; la misión de la contabilidad, es brindar información acerca de asuntos patrimoniales, económicos y financieros, expresables en unidades monetarias, tanto de situación como de gestión y ya sea para la toma de decisiones como para el contralor.

El sistema contable, como tal, está constituido por una serie ordenada de procedimientos relacionados entre sí, en pos de su objetivo, que, en síntesis, consiste en la captación, registro y exposición de datos.

Este sistema capta DATOS, expresables en moneda, de cada acto o hecho que afecte al ente considerado, volcándolos en los denominados COMPROBANTES (primer soporte de información), a posteriori aquellos son asentados en los REGISTROS (segundo soporte de información), sistematizándolos por orden cronológico y por orden temático simultáneamente (en orden cronológico para satisfacer requisitos legales -Libro Diario- y en orden temático para convertir los datos aislados, mediante su adición algebraica a otros semejantes, en datos totalizadores de cada tema -Mayorización-).

El registro implica la adecuación al lenguaje contable, de los datos contenidos en los comprobantes; o sea la aplicación de un método determinado (por ejemplo, el de partida Más tarde, previa valuación (si correspondiere) y verificación de su corrección o procedencia; los totales de cada uno de los temas (o cuentas, para expresarlo en términos contables) son dados a conocer, o sea expuestos en los ESTADOS CONTABLES (tercer soporte de información), a sus potenciales usuarios, ya como información sistematizada y resumida.

El análisis de esta información a través de un proceso personal e intelectual proporcionará el conocimiento.

Este proceso, aquí resumido, que nos lleva de la realidad al intento de conocer la misma; si bien se ha ido mejorando y afinado a través de los siglos, y más allá de los errores u omisiones que pudiera sufrir su operación, no ha podido superar ciertas debilidades sistemáticas que llevan a que cada uno de los procedimientos o pasos sucesivos impliquen resignar parte de los datos y / o informaciones y conlleven a obtener una menor precisión y detalle en pos de una visión más totalizadora.

En principio, el comprobante de la operación (por ejemplo un recibo por el pago de una deuda) no contiene todos los datos emergentes del acto o hecho a considerar, solo selecciona unos pocos (individualización del deudor y del acreedor, concepto, medios de pagos e importe abonado, desechando tal vez la hora del pago o los comentarios que efectuó el deudor sobre el atraso en la realización del pago), a su vez, al practicar el registro no se toman todos los datos contenidos en el comprobante, sino una cantidad menor de ellos (individualización del acreedor, fecha, conceptos e importe pagado).

Hasta aquí son datos de actos o hechos unitarios, una vez registrados y adicionados en la cuenta

correspondiente que agrupa a otros semejantes se pierde esta individualidad, pero aún cada registro corresponde a un hecho, la exposición de lo registrado ya solo transmite un dato totalizador, la información pasa de referirse a un acontecimiento o situación aislada (por ejemplo, un pago) a un conjunto de acontecimientos semejantes o a una situación conjunta emparentada con la del hecho (por ejemplo el saldo de una deuda), a una fecha determinada.

Mientras la exposición se limita a un Estado Contable determinado (por ejemplo el Balance General a una fecha), se mantiene una unidad temporal (por ejemplo, el saldo de la deuda al fin del ejercicio considerado), cuando se pasa a considerar, en el análisis, a varios ejercicios sucesivos ya se pierde el dato sobre un lapso o fecha para transformarse en la exposición de varios períodos, en definitiva, de una tendencia (tal como la evolución del endeudamiento con determinado acreedor).

Asimismo, en el análisis que precede al conocimiento buscado, las cifras que aunque subsumidas en el conjunto aún mantienen una relación aunque lejana con el hecho que les dio origen; muchas veces pasan a ser índices o porcentajes o representaciones gráficas de las situaciones o movimientos institucionales que fueron afectados por innumerables episodios individuales (como por ejemplo, la relación entre inversiones y endeudamiento).



O sea que a través del proceso contable, los datos de la realidad van siendo desechados o perdiendo individualidad, para expresarse como componentes anónimos de un conjunto semejante; en pos de esa semejanza se pierden los detalles individuales.

A su vez, estos datos sistematizados rescinden su autonomía para expresarse relacionados a otros; ya no semejantes, sino vinculados para facilitar el análisis situacional o de gestión.

### **XIII.1. IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA EN LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO.**

Todas las organizaciones se ven comprometidas al realizar un constante cuestionamiento para aprovechar mejor sus insumos a corto o 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 serían 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, solo como herramienta para evaluar el progreso de la compañía y ejercer el control de los costos, olvidándose de la importancia 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, 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.

## **XIII.2. HERRAMIENTAS PARA FACILITAR LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO.**

### **XIII.2.1. 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 unos problemas, muchos administradores están acostumbrados a hacer un análisis por medio del sistema total, es decir, funcionan 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, solo 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 fueron 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 esta hablando.

Es conveniente aclarar que estas decisiones también tienen que enfrentar el problema de la incertidumbre sobre el acontecimiento 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.

### **XIII.2.2. 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 necesarios para tomar decisiones que no implican salidas de efectivo.

Incluso en algunas circunstancias existen costos adicionales que se consideran 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.

### **XIII.2.3. 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 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 presentara 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.



#### **XIV. EL PAPEL DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA EN LA VALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN**

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 dependen 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 surgirá en la medida en que se efectúe una apropiada evaluación de proyectos de inversión, que permita la aplicación de los recursos hacia las actividades que realmente lo necesiten.

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 valuarán 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 variable 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 tiene como propósito dentro del proceso administrativo, dar las herramientas necesarias como son la información veraz, oportuna para tomar decisiones que lleven a todo ente económico a lograr sus objetivos logrando así la misión por la que existe. Mostrando los controles mal aplicados y dando solución para un óptimo desarrollo de las actividades diarias de todo ente económico.

## BIBLIOGRAFÍA.

1. FERNÁNDEZ. Arenas, José Antonio; El Proceso Administrativo; 11ava edición; Edit. Diana; México, D.F.
2. DEL RIO. González, Cristóbal; Costos III; primera edición, Edit. Ecasa, México, D.F.
3. RAMÍREZ; Padilla, David Noel; Contabilidad administrativa; cuarta edición; Edit, McGraw Hill Interamericana de México, S.A.; México, D.F.
4. TOTOTZINTLE. Gomes, Víctor Eusebio; Tesis Contabilidad Administrativa y Financiera; Facultad de Contaduría y Administración UNAM.
5. GITMAN. J. Lawrence; Fundamentos de Administración Financiera; Edit. Harla; México, D.F.