

877108

3

UNIVERSIDAD EMILIO CARDENAS. S.C. 2ej



UDEC

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNAM 8771

LA IMPORTANCIA DE LA CONTABILIDAD EN LA  
TOMA DE DECISIONES

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
P R E S E N T A N ;  
ANTONINO VAZQUEZ b CRUZ  
GILBERTO ACEVEDO PAREDES

TLALNEPANTLA, EDO. DE MEXICO

1994

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



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 está 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.

**A mis Padres:**

**Ma. Isabel Cruz Chávez**

**Antonino Vázquez Lechuga**

**Por su confianza, apoyo y  
cariño que me ofrecieron.**

**A mis Hermanos :**

**Ma. Isabel**

**Esaú**

**Fernando**

**Con Cariño.**

**A mis Familiares:**

**Con afecto.**

**A mis compañeros y mejores  
amigos.**

**A la Escuela:**

**Universidad Doctor Emilio Cárdenas**

**Con agradecimiento.**

**A mis Profesores:**

**Con admiración.**

**En especial a:**

**C. P. Joel Gallegos Pérez.**

**Lic. Carlos A. Jardón.**

A mis Padres:

C. P. Gilberto Acevedo S.  
y Alicia Paredes C.

Por su amor, su apoyo y  
comprensión.

A mis Hermanos:

Carmen A.  
Alejandro I.  
Claudia  
Luis E.  
Héctor y  
Aldo D.

Al:

U. D. E. C.

Y todos mis Profesores

Con gratitud.

Al:

C. P. Joel Gallegos P.

Lic. Carlos A. Jardón.

A:

Adriana Ortega M.

Con cariño

Te quiero mucho.

**LA IMPORTANCIA DE LA CONTABILIDAD  
EN LA TOMA DE DECISIONES**

**I N D I C E**

<b>CAPITULO I ASPECTOS GENERALES DE LA CONTABILIDAD</b>	<b>Pág.</b>
1.1 Antecedentes	1
1.2 Conceptos	7
1.3 Finalidades	10
1.4 Principios	12
1.5 El Contador Público	16
<b>CAPITULO II ELEMENTOS BASICOS DE LA ADMINISTRACION</b>	
2.1 Antecedentes	20
2.2 Definiciones	24
2.3 Características é Importancia	25
2.4 El Proceso Administrativo	28
2.5 La Toma de Decisiones	30
a) Definición de Decisión	30
b) La Decisión característica que tipifica a los ejecutivos	32
c) Elementos que intervienen en la decisión	34
d) El Proceso para la Toma de Decisiones	39
e) Elementos para la Toma de Decisiones	40

<b>CAPITULO III CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA</b>	<b>Pág.</b>
3.1 Concepto y Características	42
3.2 La Contabilidad y las Decisiones Administrativas	44
3.3 La Contabilidad Administrativa en la Planeación	46
3.4 Contabilidad de Dirección	48
3.5 Contabilidad en las Decisiones de Control	51
3.6 Los Costos y la Toma de Decisiones	52
3.7 Contabilidad Administrativa en la Toma de Decisiones	56
3.8 El Contralor	58
3.9 Contabilidad Gerencial	64
 <b>CAPITULO IV LA INFORMACION CONTABLE EN LA TOMA DE DECISIONES</b>	
4.1 Introducción	75
4.2 Los Estados Financieros	80
4.3 Contabilidad de Decisiones	86
4.4 Elementos en la Contabilidad de Decisiones	93
4.5 Caso Práctico	112
 <b>CONCLUSION</b>	 116
 <b>BIBLIOGRAFIA</b>	 118

## INTRODUCCION

En la actualidad están ocurriendo diversos acontecimientos a nivel mundial, y nuestro país estará participando en ellos a través de la Apertura Comercial, este hecho obliga a las empresas a vivir una fuerte competitividad internacional; y del acierto y prontitud en la Toma de Decisiones, depende el futuro del país, de las organizaciones y de las personas; de ahí la importancia de haber elegido este tema.

Todas las organizaciones se ven comprometidas a realizar un constante cuestionamiento para aprovechar mejor sus recursos tanto a corto como a largo plazo. Este cuestionamiento obliga a los ejecutivos a Tomar Decisiones respecto a diferentes circunstancias que van surgiendo, buscando siempre la mejor solución a fin de elevar al máximo el valor de la empresa; tales decisiones no serían las mejores si no estuvieran basadas en la información que genera Contabilidad.

Lo anterior hace necesario identificar el lugar de la Contabilidad en la Toma de Decisiones, lamentablemente muchos ejecutivos la utilizan aún en forma tradicional: es decir, sólo como herramienta para evaluar el progreso de la compañía y ejercer el control de los Costos, olvidándose de la importancia que tiene como fuente de información para facilitar la Toma de Decisiones.

Sin embargo, son los Contadores mismos quienes han encontrado la manera de demostrar cual es la verdadera función de esta profesión en la Toma de Decisiones, a través de diferentes investigaciones, entre ellas, las del Instituto Mexicano de Contadores Públicos. 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 la decisión.

Este trabajo tiene el objetivo de servir de apoyo a estudiantes de la Licenciatura en Contaduría y de Administración de Empresas en el área de Toma de Decisiones; así como de contribuir con los ejecutivos de empresas para Tomar Decisiones acertadas y alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

El contenido se presenta en 4 capítulos. El primero estudia los antecedentes, conceptos básicos y aspectos generales de la Contabilidad. El segundo trata los elementos básicos de la Administración así como el proceso de Toma de Decisiones. El tercero relaciona los dos capítulos anteriores en la Contabilidad Administrativa; mencionando todas las áreas que intervienen en ella como son: Planeación, Dirección y Control. El cuarto describe los diversos informes contables y finaliza con la parte más importante que es la Contabilidad de Decisiones, y caso práctico de la misma.

## CAPITULO I

### ASPECTOS GENERALES DE LA CONTABILIDAD

#### 1.1 ANTECEDENTES

Históricamente existieron varios hechos que dieron origen a la contabilidad. Primero si nos remontamos a una edad prehistórica encontramos que cuando aquéllos hombres se agruparon para formar tribus de recolectores y cazadores, se constituyeron en una unidad económica-social, vinculados entre sí a otros hombres por necesidades comunes; de aquí comenzaría a desarrollarse el sentido de la propiedad. Más tarde éstos grupos que éran nómadas se vuelven sedentarios, desarrollan la agricultura y nace el intercambio ó trueque de utensilios por granos, ó granos por animales etc.

Posteriormente ocurre un hecho de gran importancia, la aparición de la escritura, que pasa de ser un simple dibujo, a la combinación de signos y símbolos fonéticos; aunado a esto el surgimiento de los números que permitieron a éstos pueblos convertirse en civilizaciones. Por lo que al respecto podemos afirmar que ya existían los elementos necesarios para poder encontrar una actividad contable. Por otro lado se comenzaban a aceptar unidades de medida con valor para el desarrollo comercial de éstas civilizaciones.

Se sabe que en Egipto los escribanos llevaban un control escrito de la producción de trigo, así como de otras actividades mercantiles. Por otra parte, en Babilonia se escribían en tablillas de arcilla algunas operaciones comerciales. Lo anterior nos hace suponer que para éstas épocas aparecen los primeros registros contables.

Otro aspecto importante es el desarrollo del sistema numérico romano, porque a pesar de que otras culturas tenían su propio sistema numérico jeroglífico ó cuneiforme, el imperio romano impuso su influencia en todo el mundo antiguo, además para éstos tiempos ya existe el uso de la moneda, y con ello la necesidad de controlar este recurso. Y aparece la contabilidad por partida simple, al parecer fué en Mesopotamia; sin embargo, es en Roma donde sabemos que se emplea éste sistema de una manera sencilla para controlar entradas y salidas de dinero, hasta que comienza a desarrollarse la contabilidad por partida doble cuando se publicó en Venecia en el año de 1494 el primer tratado sobre teneduría de libros, basados en este sistema; en su célebre obra "Suma de aritmética, geometría, proportioni et proportionalita" se considera como pionero en el estudio de la partida doble a Benedetto Cotrugli Rangco, nativo de Dalmacia, autor de "Della mercatura et del mercante perfetto", obra que se terminó de escribir el 25 de agosto de 1458 (sin embargo, se publicó hasta 1573) y cuya importancia fundamental, radica en el hecho de anteceder al libro de Pacioli en 36 años.

En esta obra, Benedetto estructura un pequeño tratado de instrucciones para la práctica del comercio. La contabilidad es tocada de una manera breve en un corto capítulo, pero en forma suficientemente explícita, como para establecer la identidad de la partida doble. Señala el uso de 3 libros: Quaderno ( Mayor ) Giornale ( Diario ) y Memoriale ( Borrador ó Recordatorio). Establece la circunstancia de que el Quaderno debe tener un índice a manera de poder encontrar ó identificar las cuentas rápidamente, el nombre de Dios deberá ser invocado en la primera página así como anotar el del comerciante y número de páginas de que consta el libro, deberá identificarse la misma cuenta en los tres libros mediante letras convencionales. No se habla de Inventarios, pero se estipula que el Capital en giro deberá asentarse en el Diario y de ahí pasarse al Mayor según su clasificación, deberá verificarse la situación de la empresa cada año y un "Bilancione" ( Balance ) deberá ser levantado, las Pérdidas y Ganancias que arroje deberán llevarse a la cuenta de Capital, al terminarse el Mayor deberán cerrarse las cuentas con un Balance que se asentará en la última página y se transcribirá "integro" a la primera del nuevo Mayor.

Por lo que respecta a la famosa obra de Pacioli la "Summa" con gran detalle comienza el tema contable, con la explicación del Inventario, diciendo que es una lista de Activos y Pasivos que debe ser preparado por el propietario de la empresa antes de que esta inicie sus operaciones.

La clasificación de los conceptos se deberá hacer de acuerdo con un principio de movilidad y valor, el dinero será el primero de ellos, dicho inventario deberá ser hecho en un solo día. Más adelante explica el "Memoriale" que será un libro donde se anotarán las transacciones en un orden cronológico con un completo detalle de la naturaleza de las mismas, pero debido al hecho que a éste libro tienen acceso los empleados, Pacioli no le dedica mucha atención. Continúa Pacioli a explicar el "Giornale" a través de una exposición sumaria al respecto: Toda operación será registrada por sus efectos de crédito y débito, toda transacción en moneda extranjera será convertida a moneda veneciana. El "Quaderno" es la denominación que recibe el "Mayor" lleva usualmente un índice ( alfabético ) que facilita la rápida localización de la cuenta deseada.

Debido a las diversas clases de moneda fraccionarias en circulación en aquella época, propone el uso de tantas columnas como unidades fraccionarias hubiese; de ahí el uso de cinco columnas para el registro de cada operación. Cada cuenta deberá de llevar en una página o sea dos hojas unidas por el centro, los débitos irán en la hoja de la izquierda, y los créditos en la hoja de la derecha, el uso de los índices cruzados con el objeto de "amarrar" asientos tenía la particularidad de solo amarrar los asientos del Mayor con su correspondiente contra partida en el mismo Mayor, la única forma de poder abarcar pormenorizadamente la causa del asiento.

Con el "Giornale" ( Diario ) era a través de las fechas de cada operación, cada transacción era calculada en lo referente a su pérdida ó utilidad, y el resultado se traspasaba a la cuenta del capital.

El Mayor era generalmente balanceado cuando se agotaban las páginas, pero rara vez en otra época y casi siempre el llevarlo a cabo, significaba que se iba a cambiar de libro (Mayor) pues aún cuando no estuviese terminado, si se cortaba para un balance arbitrario se anotaba dicho balance en el Mayor, comenzándose con el mismo en un nuevo Mayor; a esto se le conocía con el nombre de "Saldare il quaderno" era una operación tediosa, pues tenía que resultar exacta, generalmente se empleaban dos personas debido a que era necesario verificar escrupulosamente operación por operación, confrontando el Giornale con el Quaderno si no había errores, se consideraba que el Mayor estaba correcto; al hecho de cerrar el Mayor con un balance y abrir uno nuevo con el mismo balance o sea, el traspaso de los saldos se le designaba con el nombre de "Summa Summarium". Se presumía que la clausura y apertura de ambos libros era correcta cuando el cotejo de débitos y créditos eran iguales, no se conocía en época de Pacioli el uso de la Balanza de Comprobación, pues ello hubiese abreviado mucho el trabajo antes descrito; no hace mención de la repartición de utilidades, sin duda porque la contabilidad a que hace referencia Pacioli se refería a la llevada por un comerciante individual.

Debido a que se llevaba un borrador "Memoriale" y un Diario propiamente dicho, Pacioli sugiere la práctica, para poder determinar que las operaciones registradas en el primero han sido ya traspasadas al segundo, de cruzar con una línea diagonal la página del Memoriale, que haya sido transcrita al Giornale.

Era una costumbre de tiempos de Pacioli que solo el Contador y el dueño de la empresa tuviesen acceso al Giornale y al Quaderno; el Memoriale podía estar a cargo de otro empleado a pesar de que en cada asiento, los créditos y los débitos, estaban cuidadosamente separados en dos cuerpos diferentes, incapaces de ser confundidos, se hacía notar en cada ocasión, el hecho de ser débito por la preposición "Per" y el crédito por "A" y una pequeña referencia escrita, la cantidad en moneda era asentada al extremo derecho, la fecha era puesta siempre al principio de cada asiento. No se acostumbraba hacer asientos compuestos y si una sola operación involucraba varios cargos y abonos, se asentaba cada uno de ellos por separado, si bien podía hacerse referencia en uno del otro.

En conclusión aunque el sistema contable por partida doble fué descrito y atribuido al Fraile Franciscano Lucas Pacioli, las fuerzas que han constituido los máximos determinantes del desarrollo de la contabilidad moderna, fueron La Revolución Industrial y el nacimiento de la forma de organización asociada ó Sociedad Anónima que fué consecuencia de la misma.

Independientemente de si la contabilidad la realiza un mercader italiano del siglo XV ó una agrupación de empresas del siglo XX, siempre se ocupa de las cuestiones referentes al capital y flujos de riquezas de una empresa. Para responder a la pregunta sobre capital: ¿Cuál es la situación financiera de la entidad en un momento concreto ? se suele preparar un balance general. Para responder a la pregunta sobre el flujo de riqueza: ¿ Que beneficio ( ó pérdida ) ha obtenido la entidad a lo largo de un periodo ? se prepara un estado de resultados.

## 1.2 CONCEPTOS

Al iniciar nuestro estudio es conveniente conocer algunas definiciones de lo que es contabilidad. A continuación mencionaremos algunas de las definiciones que consideramos importantes.

Elías Lara Flores define a la contabilidad como ("La disciplina que enseña las normas y los procedimientos para ordenar, analizar y registrar las operaciones practicadas por las unidades económicas constituidas por un sólo individuo ó bajo forma de sociedades civiles ó mercantiles ( bancos, industrias, comercios e instituciones de beneficencia etc.") 1

---

1. Lara Flores Elías, Primer Curso de Contabilidad, México, 1990.

Mancera Hermanos, C. P. T. consideran que es "La ciencia de las cuentas aplicadas a los negocios. Sistema adoptado para llevar la cuenta y razón de las operaciones en las oficinas públicas y particulares." 2

David Noel Ramírez Padilla establece que es "La 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 el objeto de facilitar a los interesados la toma de decisiones en relación con dicha entidad económica." 3

Henry E. Riggs menciona que la contabilidad es "El proceso de observar, medir, registrar, clasificar y resumir las actividades individuales de una entidad, expresadas en términos monetarios y de interpretar la información resultante." 4

Se mencionan éstas definiciones, porque como se puede observar, no hay una unificación de criterios en cuanto a si

- 
2. Mancera Hermanos, Terminología del Contador, México, 1981.
  3. Ramírez Padilla David Noel, Contabilidad Administrativa, México, 1991.
  4. Riggs E. Henry, Contabilidad, México, 1983.

se trata de una ciencia, disciplina, proceso ó técnica; sin embargo, lo importante es resaltar que invariablemente se trata del análisis, registro, control y cuantificación monetaria de todas las operaciones que realiza un ente económico.

Debido a lo anterior, creemos que la contabilidad se constituye como el mejor sistema cuantitativo con que cuenta toda entidad, y aunque algunos autores definan a la contabilidad como una herramienta únicamente informativa, queremos mencionar que no es una herramienta, sino un sistema de información relevante, oportuno y confiable que sólo puede proporcionar la contabilidad.

A ella acuden todas las personas que necesitan información financiera de las empresas para que cada uno según sus necesidades, tome las decisiones más adecuadas sobre dicha organización.

Este trabajo está orientado a hacer notar la importancia de la contabilidad en la toma de decisiones, por eso es conveniente mencionar que 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 por sus diferentes usuarios. Por lo consiguiente si la contabilidad no cumple con éste objetivo, no tendría razón de ser.

### 1.3 FINALIDADES

Por lo que se refiere a los fines fundamentales de la contabilidad, encontramos que los autores solamente los mencionan, pero no dan una explicación de los mismos, por lo que consideramos conveniente hacer un breve comentario de éstos basándonos en los de Elías Lara Flores. 5

a) Establecer un control riguroso sobre cada uno de los recursos y las obligaciones del negocio.

Este tipo de control se logra a través de un buen sistema de contabilidad que abarca todos los recursos financieros como son: Caja, Bancos, Cuentas por Cobrar, Inversiones, Cuentas por Pagar, Acreedores etc. Además de los recursos monetarios, se ejerce un control sobre todos los otros bienes de la compañía como son: Maquinaria, Mobiliario y Equipo, Edificios, Equipo de Cómputo, Inventarios etc.

b) Registrar en forma clara y precisa todas las operaciones efectuadas por la empresa durante el ejercicio fiscal.

Este punto se refiere a que toda transacción efectuada llámese Compras, Ventas, Inversiones, Pagos, Cobros, Gastos etc.

Deben de quedar asentados por escrito en los libros de contabilidad a través de un sistema contable establecido por la empresa.

c) Proporcionar en cualquier momento una imagen clara y verídica de la situación financiera que guarda el negocio.

Esta es la particularidad más importante de la contabilidad ya que al llevar su información actualizada, se pueden preparar estados financieros en un período determinado, generalmente es mensual y anual; además son de suma importancia para la oportuna toma de decisiones.

d) Prever con bastante anticipación el futuro de la empresa.

Además de lo antes mencionado, la contabilidad tiene la función de realizar los presupuestos ya que conoce la forma en que se ha desarrollado la empresa, por medio de la experiencia y datos estadísticos que le permitirán proyectar los estados financieros a futuro, a un año ó más según los requerimientos y características de la entidad.

e) Servir como comprobante y fuente de información ante terceras personas, de todos aquéllos actos de carácter jurídico en que la contabilidad puede tener fuerza probatoria conforme a lo establecido por la ley.

Hay que hacer notar que la contabilidad es un recurso de información para otras personas "ajenas" a la organización; como pueden ser: Bancos, Acreedores, Clientes, Proveedores, Gobierno; y que toda relación comercial ó actividad que se tenga con dichas personas, está sujeta a diversas disposiciones legales por ejemplo: El Código de Comercio, El Código Fiscal de la Federación, La Ley del Impuesto sobre la Renta, La Ley del Impuesto al Valor Agregado y otras de carácter fiscal.

#### 1.4 PRINCIPIOS

Para que los estados financieros resulten útiles para quienes han de tomar decisiones, se ha desarrollado un conjunto de conocimientos sobre normas, supuestos métodos de determinación y procedimientos de presentación de información que deben ser respetados y seguidos por los profesionales de la contabilidad. En su conjunto, se les denominan principios de contabilidad generalmente aceptados que, por definición son los principios que tienen un fuerte apoyo por parte de las autoridades; es por eso que decidimos incluirlos en nuestro trabajo, haciendo un breve comentario de los mismos.

Cabe mencionar que los principios de contabilidad son emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos a través de la Comisión de Principios de Contabilidad, dependiente de la Vicepresidencia de Legislación del mismo Instituto, y dicha

comisión tiene como función publicar una serie de boletines sobre el tratamiento que se debe dar a los conceptos que integran los estados financieros, con la finalidad de dar una base más firme tanto a los contadores que producen la información contable como a los interesados en la misma, evitando ó reduciendo la discrepancia de criterios que pueden resultar en diferencias sustanciales en los datos que muestran los estados financieros.

Los principios de contabilidad pueden definirse como un conjunto de postulados generalmente aceptados que norman el ejercicio profesional de la contaduría pública.

Los principios de contabilidad generalmente aceptados están estructurados en conceptos básicos que establecen la delimitación é identificación del ente económico, las bases de la cuantificación de las operaciones y la presentación de la información financiera por medio de los estados financieros.

a) Principios de contabilidad que identifican y delimitan al ente económico.

#### 1. Entidad

Este principio postula la identificación de la empresa como ente independiente en su contabilidad, tanto de sus accionistas ó propietarios, de sus acreedores ó deudores, como de otras empresas. El objetivo de éste principio es evitar la

mezcla en las operaciones económicas que celebre la empresa con alguna otra organización ó individuo.

## **2. Realización**

Cuantifica las operaciones económicas que realiza una empresa, tanto con otros entes económicos, como las ocurridas por transformaciones internas ó por eventos económicos externos que afectan a la entidad.

## **3. Período Contable**

Este principio divide la vida económica de una entidad en períodos convencionales para conocer los resultados de operación y su situación financiera por cada período, independientemente de la continuidad del negocio.

b) Principios de contabilidad que establecen la base para cuantificar las operaciones del ente económico y su presentación.

### **1. Valor Histórico Original**

Este principio establece que los bienes y derechos deben valuarse a su costo de adquisición ó fabricación. Sin embargo, aceptan que éstas cifras deben modificarse en 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. También establece que si se ajustan las cifras por cambios en el nivel general de precios y se aplican todos los conceptos susceptibles de modificarse que integran los estados financieros, se considerará que no ha habido violación de éste principio; sin embargo, ésta situación debe quedar debidamente aclarada en la información que se produzca.

## **2. Negocio En Marcha**

Este principio presupone la permanencia del negocio en el mercado, con excepción de las entidades en liquidación.

## **3. Dualidad Económica**

Este principio manifiesta que cada recurso de que dispone la entidad fué generado por terceros, quiénes poseen derechos é intereses sobre los bienes de la entidad. A su vez constituyen una especificación de los derechos que sobre ellos existen.

c) Principio de contabilidad que se refiere a la información.

## **1. Revelación Suficiente**

Este principio se refiere al hecho de que los estados financieros deben contener de manera clara y comprensible todo lo necesario para juzgar los resultados de operación y la situación financiera de la entidad.

**d) Principios de contabilidad que se refieren a los requisitos generales de un sistema de información financiera.**

### **1. Importancia Relativa**

Este principio postula que en la elaboración de la información financiera, se debe de equilibrar el detalle y la multiplicidad de los datos con los requisitos de finalidad y utilidad de la información.

### **2. Consistencia**

Establece que los principios y reglas por los cuales se obtuvo la información contable, permanezcan en el tiempo para facilitar su comparabilidad. Así mismo, establece que cuando exista algún cambio, éste se justifique y se anote el efecto que produce en las cifras contables.

## **1.5 El Contador Público**

Consideramos conveniente mencionar en éste capítulo el concepto y la importancia que tiene el Contador Público en toda organización, ya que mucha gente tiene la idea de lo que antiguamente era el Contador Público, sin embargo, en la actualidad se le acepta más como un factor importantísimo en el planteamiento y control de los hechos económicos así como en la toma de decisiones a nivel ejecutivo. Al respecto Elías Lara Flores nos dice: "Toda empresa ó entidad requiere para su buen

funcionamiento de los servicios del Contador, por ser éste la persona capaz de estructurar el sistema de procesamiento de operaciones más adecuado que proporcione la información financiera confiable, para tomar a tiempo las decisiones más acertadas." 6

A continuación externamos nuestra definición del Contador Público.

Es el profesional responsable de los registros contables, de proponer y desarrollar las políticas más adecuadas para una organización, así como de diseñar sistemas de información, y de proporcionar a la administración la información financiera necesaria para la toma de decisiones.

El Contador Público puede especializarse en diferentes áreas tales como: Contabilidad General, Costos, Impuestos, Análisis Financiero, Presupuestos, Elaboración de Sistemas de Contabilidad de Auditoría entre otros. Sin embargo, en muchas organizaciones tanto grandes como pequeñas, puede ser necesario que el Contador Público tenga amplios conocimientos de varias de esas áreas.

De lo anterior podemos concluir que las principales

---

6. Lara Flores, Op. Cit. Pág. 7

experiencia y trayectoria que posea, desde el Auxiliar Contable que apoya en diversas tareas a todo el departamento de contabilidad ya sea registrando las operaciones en libros, elaborando conciliaciones bancarias, depurando cuentas etc.

También lo podemos ubicar a un nivel Jefatura, en la cual es responsable de alguna área en especial como puede ser: Impuestos, Costos, Finanzas, Tesorería; por lo antes mencionado, encontramos que no únicamente puede desempeñar alguna área en especial, sino que a su vez éste puede desempeñarse como Contador General ya que conoce perfectamente todas las áreas antes mencionadas. Finalmente encontramos al Contador Público a nivel Gerencial y Directivo ya sea como Contralor ó Gerente General.

## CAPITULO II

### ELEMENTOS BASICOS DE LA ADMINISTRACION

#### 2.1 ANTECEDENTES

Para comprender el significado de la administración, es necesario efectuar una breve explicación histórica de las relaciones de trabajo, porque es precisamente en ésta relación donde se manifiesta el fenómeno administrativo.

##### Comunismo Primitivo

En ésta época, los miembros de la tribu trabajaban en actividades de caza, pesca y recolección. Los jefes de familia ejercían la autoridad para tomar las decisiones de mayor importancia. Existía la división primitiva del trabajo originada por la diferente capacidad de los sexos y las edades de los individuos integrantes de la sociedad. Al trabajar el hombre en grupo surgió de manera incipiente la administración, como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requiere de la participación de varias personas.

##### Período Agrícola

Se caracterizó por la aparición de la agricultura y de la

vida sedentaria. Prevaleció la división del trabajo por edad y sexo, se acentuó la organización social de tipo patriarcal. Por lo anterior, el crecimiento de las sociedades sedentarias obligó a los hombres a coordinar mejor sus esfuerzos en el grupo social y, en consecuencia a mejorar la aplicación de la administración.

Con la aparición del Estado, que señala el inicio de la civilización surgieron: La Ciencia, La Literatura, La Religión, La Organización Política, La Escritura y El Urbanismo. En Mesopotamia y Egipto, estados representativos de ésta época se manifestó el surgimiento de clases sociales, el control del trabajo colectivo y el pago de tributos en especie, eran las bases en que se apoyaban éstas civilizaciones, lo que exigía ya una mayor complejidad en la administración.

Los precursores de la administración moderna, fueron los funcionarios encargados de aplicar las políticas tributarias del estado y de manejar a numerosos grupos humanos en la construcción de grandes obras arquitectónicas.

El Código de Hamurabi ilustra el alto grado de desarrollo del comercio en Babilonia y consecuentemente, de algunos aspectos indispensables para la administración tales como: Las operaciones crediticias, la contabilidad de los templos, y el archivo de una gran casa de comercio. Como podemos observar

tanto la contabilidad como la administración, tuvieron los mismos orígenes.

### **Esclavismo**

En ésta época la administración se caracterizó por su orientación hacia una estricta supervisión del trabajo, y el castigo corporal como forma disciplinaria. El esclavo carecía de derechos y se le ocupaba en cualquier labor de producción. Existió un bajo rendimiento productivo ocasionado por el descontento, y el trato inhumano que sufrieron los esclavos. Debido a éstas medidas administrativas ésta forma de organización fué en gran parte la causa de la caída del imperio romano.

### **Feudalismo**

Durante éste período, las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen de servidumbre. La administración interior del feudo estaba sujeta al criterio del señor feudal, quien ejercía un control sobre la producción del siervo.

Al finalizar ésta época, un gran número de siervos se convirtieron en trabajadores independientes. Así surgieron los talleres artesanales y el sistema de oficios con nuevas estructuras de la autoridad en la administración. Los artesanos-patrones trabajaban al lado de los oficiales y aprendices en quienes

delegaban su autoridad. El desarrollo del comercio en gran escala propició que la economía familiar se convirtiera en economía de ciudad. Aparecieron las corporaciones ó gremios que regulaban horarios, salarios y demás condiciones de trabajo; en dichos organismos se encuentra el surgimiento de los actuales sindicatos.

### **Revolución Industrial**

Esta etapa se caracterizó por la aparición de diversos inventos y descubrimientos, mismos que iniciaron el desarrollo industrial y por consiguiente, grandes cambios en la organización social. Desaparecieron los talleres artesanales y se centralizó la producción, lo que dió origen al sistema de fábricas en donde el empresario era dueño de los medios de producción y el trabajador vendía su fuerza de trabajo. Surgió la especialización y la producción en serie. La administración seguía careciendo de bases científicas; se caracterizaba por la explotación inhumana del trabajador ( horarios excesivos, ambiente de trabajo insalubre, labores peligrosas etc. ) Y por ser una administración de tipo coercitivo influida por el espíritu liberal de la época que otorgaba al empresario gran libertad de acción.

Por otra parte, la complejidad del trabajo hizo necesaria la existencia de especialistas, incipientes administradores,

que manejaban directamente todos los problemas de la fábrica. Todos estos factores provocaron la aparición de diversas corrientes del pensamiento social en defensa de los intereses de los trabajadores, y el inicio de investigaciones que posteriormente originarían la administración científica, y la madurez de las disciplinas administrativas.

## **Siglo XX**

Se caracteriza por un gran desarrollo tecnológico e industrial y también por la consolidación de la administración. A principios de éste siglo surge la administración científica, siendo Frederick Winslow Taylor su iniciador, de ahí en adelante multitud de autores se dedican al estudio de ésta disciplina. La administración se torna indispensable en el manejo de cualquier tipo de empresa, ya que a través de ésta se logra la obtención de eficiencia, la optimización de los recursos y la simplificación del trabajo.

### **2.2 DEFINICIONES**

Después de realizar un breve análisis de los antecedentes históricos de la administración, se puede decir que, es el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin, con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible. Sin embargo, es necesario dar una definición más formal, por lo que a

continuación mencionaremos las más importantes.

Agustín Reyes Ponce la define como el conjunto sistemático de reglas, para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social. 1

David R. Hampton nos dice que es el trabajo implicado en la combinación y dirección del uso de los recursos para lograr propósitos específicos. 2

Henry Fayol menciona que administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. 3

### 2.3 CARACTERISTICAS E IMPORTANCIA

En seguida daremos a conocer las características más importantes según Agustín Reyes Ponce. 4

- 
1. Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, México, 1990.
  2. Hampton R. David, Administración Contemporánea, México, 1987.
  3. Fayol Henry, Administración Industrial y General, Argentina, 1984.
  4. Ibidem.

**a) Su Universalidad**

El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el Estado, en el Ejército, en la Empresa, en una Sociedad Religiosa etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

**b) Su Especificidad**

Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, por ejemplo: En funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas etc. El fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.

**c) Su Unidad Temporal**

Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando en mayor ó menor grado todos ó la mayor parte de los elementos administrativos, por ejemplo: Al hacer los planes no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar etc.

#### **d) Su Unidad Jerárquica**

Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades de la misma administración esto es, en una empresa todos forman un solo cuerpo administrativo, desde el Gerente General, hasta el último grado que se tenga en la entidad.

#### **IMPORTANCIA**

Después de haber estudiado sus características, resulta innegable la gran trascendencia que tiene la administración en la vida del hombre. Sin embargo, es necesario enunciar algunos de los elementos más relevantes que fundamentan su importancia, como los mencionan: Lourdes Münch Galindo y José García Martínez. 5

a) Con la universalidad de la administración, se demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria en los grupos más grandes.

---

5. Münch Galindo Lourdes, García Martínez José, Fundamentos de Administración, México, 1991.

b) Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad en el desarrollo de las actividades.

c) La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.

d) La administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos. Todo lo cual tiene múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre.

#### 2.4 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Al estudiar el proceso administrativo nos encontramos con una gran gama de criterios y posturas de autores, en cuanto al número de fases que integran dicho proceso, esto lo explica Agustín Reyes Ponce al decirnos que:

"Seccionar el proceso administrativo es prácticamente imposible, y es irreal. Ya que en todo momento de la vida de una empresa se dan mutuamente complementándose é influyéndose, a la vez que se integran los diversos aspectos de la administración.

Así, al hacer planes simultáneamente se está controlando, dirigiendo, organizando etc. " 6

Por lo anterior, no existiendo una unificación de criterios, consideramos que a nuestro juicio las fases del proceso administrativo más representativas son:

**a) Planeación**

Esta fase se refiere a los estudios y decisiones relativas a que es lo que quiere la organización, divididos en etapas o períodos futuros. El panorama total de la planeación, parte desde los más altos niveles de decisión, así como la determinación de las principales metas y objetivos, hasta las estrategias menores y políticas de soporte; más aún, llega al nivel de métodos y procedimientos para su implementación operativa.

**b) Organización**

La organización está relacionada con la división del trabajo, porque le dice a cada individuo que tiene que hacer dentro de ella, como lo tiene que hacer y como lo puede dirigir y ayudar.

El desarrollo de todas estas interrelaciones es en si mismo una especie de planeación inicial ó básica. A su vez todo lo antes mencionado se conforma en un conjunto para cumplir con los objetivos deseados.

#### c) Dirección

Es lograr que todos los elementos de la organización, se propongan obtener un objetivo. Aquí se da la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones.

#### d) Control

Consiste en identificar aquéllas desviaciones a los planes establecidos, y dar atención a estas de una manera efectiva, aplicando medidas correctivas. En otras palabras, el control es la medición de los resultados obtenidos en comparación con lo planeado.

### 2.5 LA TOMA DE DECISIONES

#### a) Definición de Decisión

La decisión consiste en elegir entre varias alternativas, la que se juzgue más adecuada para alcanzar un objetivo.

La decisión es un factor común en todos los puestos de jefes, cualquiera que sea el nivel jerárquico que ocupen, y el tipo de función que desempeñen.

De acuerdo a su finalidad, las decisiones se pueden clasificar de la manera siguiente.

**1. Decisiones Estratégicas**

Sirven para fijar objetivos y determinar los medios.

**2. Decisiones Tácticas**

Sirven para determinar como utilizar los medios.

**3. Decisiones Logísticas**

Sirven para disponer de los medios

**4. Decisiones Ejecutivas**

Sirven para realizar ó ejecutar.

La primera condición que es básica para tomar una buena decisión es que sea oportuna; es decir, que se tome en el momento requerido, aún corriendo el riesgo de que no sea la mejor desde el punto de vista teórico, tal vez debido a la insuficiencia de datos en el instante de decidir, la oportunidad de una decisión es fundamental básicamente porque la empresa vive en el tiempo y él es precisamente la mayor limitación con que se encuentra.

**b) La Decisión, Característica que tipifica a los Ejecutivos.**

La toma de decisiones es sin duda la tarea más difícil y esencial que desarrolla un directivo, las decisiones que se toman dentro de una empresa, pueden estar relacionadas con la solución de problemas como son; situaciones que no son problemas por ejemplo: Emprender una acción que establezca normas de trabajo enteramente nuevas que permitan alcanzar alguna nueva meta o bien imprimir un nuevo rumbo a las operaciones de la empresa. Las decisiones de ésta clase son demasiado importantes pero relativamente raras, generalmente el directivo toma decisiones que están relacionadas con problemas presentes ó futuros, y muchas veces sus dificultades se eliminan mediante su análisis, que permite determinar sus causas con exactitud. Muchas decisiones que tiene que tomar el directivo, se refieren a las operaciones cotidianas de la empresa y encierran elecciones muy sencillas y una cantidad de información pequeña.

Existen otro tipo de decisiones de importancia primordial que para su análisis, requieren de una gran cantidad de información, así como de sus conocimientos, su sentido común, y su criterio.

Las clases de acciones que tipifican al ejecutivo como tal son las siguientes:

### 1. Acción Interina

Generalmente ésta es la primera acción que se toma, y se hace antes de que se haya encontrado la causa, y sea posible aplicar la acción correctiva. La acción interina, la toma el directivo cuando tiene que hacer algo para que la operación continúe su marcha. Es una acción que da tiempo al directivo para efectuar el análisis y encontrar la causa, sirve para salir del paso y puede ser muy costosa, pero generalmente tiene que tomarse si el problema es en realidad muy grave.

### 2. Acción de Adaptación

Este es el tipo de acción que el directivo puede tomar después que ha localizado la causa de un problema y encuentra que no puede hacer nada para eliminar la causa ó que la acción no es factible para corregir directamente la desviación. Esta acción es a veces la única que puede tomarse cuando la causa de un problema cae fuera de su área.

### 3. Acción Correctiva

Es la que elimina la desviación, desapareciendo la causa que produjo el problema. Por regla general, es la más eficiente de las acciones, pero sólo es factible en los casos en que se conoce la causa. En muchos problemas, frecuentemente es necesario tomar tanto acciones interinas, como correctivas.

#### **4. Acción Preventiva**

El verdadero directivo deberá decidirse por las mejores alternativas y considerarlas independientemente, visualizando cada una como si ya estuviera realizándose. Deberá preguntarse que efecto tendrá la alternativa sobre otras cosas, y el impacto de otros sucesos sobre ella. No está considerando el logro de los objetivos, sino determinando los posibles efectos futuros de la acción necesaria para alcanzarlos.

#### **5. Acción Contingente**

Esta etapa final de las acciones es crítica para todo el proceso de la toma de decisiones, pues si un directivo ve en forma clara que ha elegido la mejor forma de lograr su objetivo y simplemente da las órdenes necesarias, y pasa al siguiente problema, automáticamente prepara el campo para que aparezcan graves dificultades. Una vez que empieza a poner su decisión en ejecución, cada consecuencia adversa que con anterioridad había considerado, se transforma en potencia.

#### **c) Elementos que intervienen en la decisión**

En la decisión intervienen tres elementos que son los siguientes:

##### **1. Voluntad**

Tomar una decisión es un acto de voluntad, producto

del pensamiento humano al determinar sobre lo que se va a decidir; consecuentemente solo el hombre tiene la difícil y un tanto hermosa facultad de decidir.

## **2. Objetivo**

Para decidir debe haber un objetivo ó meta por alcanzar sea mediata ó inmediata, siempre y cuando sea posible de realizarse, aún cuando sea remoto.

## **3. Alternativas**

Tomar una decisión implica que existen varias alternativas posibles en cuanto a la acción que deba elegirse, ya que si solo hay una posibilidad, no existe la facultad de decidir por encontrarse ante una situación con un mismo camino y sin poder elegir.

Los elementos antes mencionados, están basados en tres principios:

### **1. Principio sobre la definición**

Nos indica que se puede tomar una decisión acertada solamente después de definir el problema que la ha provocado.

### **2. Principio sobre los antecedentes**

Nos dice que para que una decisión sea lógica, debe estar de acuerdo con los antecedentes sobre los cuales se basa.

### 3. Principio sobre la identidad

Nos dice que los hechos pueden aparecer diferentes según el punto de vista y el momento en que se les ha observado.

También, la decisión se realiza de acuerdo con ciertas bases que son llamadas elementos subjetivos.

#### 1. Experiencia

A la experiencia vivida se le considera como el mejor maestro, porque es en muchas ocasiones, fuente definitiva de conocimientos que nunca se olvidan más aún; se reafirman por lo que, se deben aprovechar soluciones del pasado para problemas del presente. Si un problema fué resuelto con buenos resultados en el pasado y sus principales elementos se identifican con el problema actual, habrá suficientes probabilidades de que el fenómeno se repetirá en forma similar a como sucedió en el pasado. Por el contrario, si los resultados en el pasado fueron malos, ya conocemos al menos, una alternativa que debemos eliminar para no incurrir en el mismo error.

#### 2. Información

Los hechos concretos son una base objetiva para tomar decisiones, é inclusive, puede llegar a ser una magnífica base, en virtud de que las premisas sobre las cuales se han de fundar decisiones, se consideran ciertas y sólidas, porque se toma en cuenta todo factor verídico que se refiere al asunto tema de la

decisión. El éxito de decidir con base a los hechos, depende de la interpretación que se de sobre los mismos.

### 3. Intuición

Es la típica expresión de quien toma decisiones por intuición ó corazonada, es decir: Es la percepción previa a una decisión, sin que medie el razonamiento, éste generalmente viene después. Esta forma de tomar decisiones puede ser buena para problemas triviales cuya acción debe ser inmediata, no así para problemas de importancia, en los que se deben tomar soluciones adecuadas.

### 4. Autoridad

La autoridad implica la facultad de tomar decisiones y hacer que se cumplan. Muchas decisiones tienen por base la autoridad aunque pueden considerarse arbitrarias por parte de los subordinados, sin embargo, tienen la ventaja de que son rápidamente aceptadas y obedecidas. Las decisiones basadas exclusivamente de la autoridad, pueden ser completamente arbitrarias ó servir a intereses personales, por lo que deben fundamentarse en otras bases para obtener una justa y acertada decisión, aprovechando desde luego, la ventaja de hacerse cumplir por la misma autoridad de que están investidas.

Conviene hacer hincapié en que al decir "tomar decisiones" no nos referimos solamente al acto final de elegir entre varias

alternativas, sino a todo un proceso, en el cual intervienen por lo menos seis elementos comunes para toda toma de decisiones, y éstos son:

**1. La persona que toma la decisión**

Es decir, el individuo ó grupo que elige considerando todas las estrategias que se tengan disponibles.

**2. Las metas ó los fines que se desean alcanzar**

Se refiere a los objetivos que la persona que toma decisiones desea lograr mediante su actuación.

**3. Un sistema de valores ó de preferencia**

Es el criterio que la persona que toma decisiones utiliza al hacer su elección.

**4. Estrategias de la persona que toma decisiones**

Son los diferentes cursos de acción alternativos de los cuales quien toma decisiones podrá escoger. Las estrategias se basan en los recursos que están bajo el control de la persona que toma decisiones.

**5. Estados de la naturaleza**

Son los factores que no están bajo el control de la persona que toma decisiones. Se refiere a los aspectos del medio ambiente de la persona que toma decisiones y que afectan la

elección de la estrategia.

#### **6. El resultado final**

Este se deriva de una determinada estrategia y un determinado estado de la naturaleza, y representa la culminación de todo un proceso.

#### **d) El proceso para la toma de decisiones**

Generalmente, las decisiones de los dirigentes de empresa, pueden ajustarse al esquema lógico siguiente, común a todo tipo de decisiones.

##### **1. Detectar el problema**

En ésta fase se identifica el problema, se presenta y nos damos cuenta de que existe. Hablamos aquí de problemas en un sentido amplio, pues abarcamos dos tipos de situaciones radicalmente diferentes; es decir: Una dificultad a solucionar ó una oportunidad a aprovechar.

##### **2. Análisis de la situación del problema**

Se tiene por objeto determinar la naturaleza y la importancia del problema.

##### **3. Determinación de las soluciones posibles**

Consiste en establecer las alternativas a elegir.

#### **4. Análisis de éstas soluciones**

Es la evaluación de las posibles alternativas, determinando sus ventajas é inconvenientes, no solo con el objeto directamente perseguido, sino también con la influencia ó los efectos sobre otras decisiones anteriores ó futuras.

#### **5. Elección de la más conveniente**

Esta fase és propiamente la de decisión, en el sentido de seleccionar una entre varias alternativas.

#### **e) Elementos para la toma de decisiones**

Es de suma importancia en la toma de decisiones establecer objetivos, etapa que a menudo se omite ó se efectúa en forma superficial, con frecuencia solo se enuncia una idea vaga del objetivo como por ejemplo: Obtener utilidades, que es demasiado vago por lo que debe precisarse lo relativo al tiempo, lugar y número. Todos los objetivos aportan cierto grado de influencia en el curso de acción que se elija, pero algunos serán de importancia absoluta y otros serán importantes pero no imperativos, unos más serán agradables de realizar pero probablemente no afecten mucho la situación de un problema. De acuerdo a lo anterior, los objetivos se clasifican en:

##### **1. Objetivos Obligatorios**

Establecen los límites que no pueden ser violados por

ninguna alternativa. Estos ayudan al directivo a reconocer y descartar desde un principio las alternativas imposibles.

## **2. Objetivos Deseados**

No establecen límites absolutos, sino que expresan una conveniencia relativa. Por ejemplo: Un directivo desearía gastar menos del límite máximo establecido para sus recursos, estos objetivos, están relacionados con las ventajas y las desventajas relativas.

### CAPITULO III

#### CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

##### 3.1 CONCEPTO Y CARACTERISTICAS

Una vez hecho un breve estudio de los elementos básicos de Contabilidad, Administración y Toma de Decisiones; es necesario hacer mención de la Contabilidad Administrativa, ya que es aquí donde resalta la importancia de la Contabilidad en el proceso de Toma de Decisiones.

Al respecto David Noel Ramírez Padilla define a la Contabilidad Administrativa como: "El sistema de información al servicio de las necesidades de la administración, destinado a facilitar las funciones de Planeación, Control y Toma de Decisiones." 1

Así la Contabilidad Administrativa es el sistema mediante el cual la administración se asegura de que los recursos sean aprovechados al máximo, en función con los objetivos planeados, a través de la adecuada toma de decisiones.

---

1. Ramírez Padilla, Op. Cit. Pág. 8

**CARACTERISTICAS**

a) Está organizada para producir información de uso interno de la administración.

b) Está enfocada al futuro, debido a que una de las funciones esenciales del ejecutivo, es la planeación dirigida al diseño de acciones que proyectan a la empresa hacia el porvenir.

c) No es obligatoria, más bien se trata de un sistema de información opcional, ya que las empresas no necesariamente deben de llevar la contabilidad administrativa, prueba de ello es que muy pocas empresas mexicanas, se han dado a la tarea de diseñar un sistema interno de información para la toma de decisiones.

d) Hace hincapié en las áreas de la empresa como células o centros de información ( como divisiones, líneas de producto etc. ) Para tomar decisiones sobre cada una de las partes que la componen.

e) Recurre a otras disciplinas como la Estadística, la Economía, la Investigación de Operaciones, las Finanzas y otras para completar los datos, con el fin de aportar soluciones a los problemas de organización.

### 3.2 LA CONTABILIDAD Y LAS DECISIONES ADMINISTRATIVAS

El principal problema al que se enfrentan los directivos de empresa, y que surge desde el momento en que se han de definir los objetivos, y disponer los medios para alcanzarlos es: La toma de decisiones, en consecuencia es el acto más elevado de la administración, ya que la actuación de los dirigentes se caracteriza por las decisiones que toman. Si analizamos una decisión administrativa, encontramos que se conjugan los recursos materiales, humanos y técnicos de que dispone la organización, mismos que tienen un impacto financiero. Esto hace que las decisiones administrativas tengan una característica eminentemente financiera por las dos razones siguientes:

#### a) Expresión Financiera

En cada decisión administrativa, ya sea que se exprese en unidades de producción, horas de trabajo, número de empleados etc. Siempre tendrá expresión en unidades de tipo monetario, como son:

1. Inversión
2. Utilidad
3. Costo
4. Gasto

## b) Repercusión Financiera

Toda decisión administrativa tiene efectos directos é indirectos, que repercuten en la información financiera; ya sea en la eficiencia del trabajador, o de la máquina, mejora de relaciones públicas, calidad de los materiales ó imagen de la empresa.

1. Reducción de Costos
2. Aumento de Salarios
3. Aumento del nivel de Ventas
4. Mayor Productividad
5. Aumento de las Utilidades

Como hemos visto en nuestros capítulos anteriores, la contabilidad es el medio para registrar metódica, cronológica y sistemáticamente las operaciones de una empresa y que incluye la preparación de los estados financieros, con el fin de proporcionar una mejor información de los hechos financieros y económicos, como resultado de las decisiones que han tomado los administradores.

Con la característica financiera de las decisiones administrativas, y con el objeto de la contabilidad, llegamos a la conclusión de que dichas decisiones siempre reflejarán sus efectos, sobre los registros y en los estados financieros que son la máxima expresión de las cifras contables.

### 3.3 LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA EN LA PLANEACION

La actividad de planeación ha cobrado vital importancia en la actualidad, debido al avance 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. En esta actividad se logra mejorar la proyección del futuro, sobre todo al considerar la liquidez y rentabilidad. La planeación se hace necesaria por diferentes motivos:

a) Para prevenir los cambios del entorno, anticipándose a ellos, y hacer más fácil la adaptación de estos en las organizaciones.

b) Para integrar los objetivos y las decisiones de la organización.

c) Como medio de comunicación, coordinación y cooperación de los diferentes elementos que integran la empresa.

Al realizar una adecuada planeación de las organizaciones, se logrará mayor efectividad y eficiencia en las operaciones y mejor administración. Definimos a la planeación como el diseño de acciones cuya misión será cambiar el objeto de la manera en que este haya sido establecido. De acuerdo con este concepto

podemos planear ó formular acciones a corto y a largo plazo, las primeras reciben el nombre de planeación táctica ó de operación y las segundas se conocen también como planeación estratégica.

La planeación que recibe ayuda de la contabilidad administrativa es básicamente la de operación, que consiste en el diseño de acciones cuya misión es alcanzar los objetivos que se desean en un período determinado, principalmente en lo referente a la operación de la empresa, usando diferentes apoyos tales como: Los presupuestos y el modelo costo-volumen-utilidad.

La finalidad de los presupuestos es colocar a la organización en determinada situación financiera deseada durante cierto período.

Los dos tipos de planeación, la operativa y la estratégica recurren al modelo costo-volumen-utilidad. Este modelo permite a la dirección utilizar el método de simulación sobre las variables, costos, precios y volumen. Esa técnica facilita la elección de un correcto curso de acción, ya que permite analizar los posibles efectos en las utilidades, al tomar la empresa determinada decisión. Este modelo tiene la capacidad de interrelacionar esas tres variables fundamentales para una planeación de operación adecuada. Considerar un incremento de los precios ó modificar la estructura de costos como resultado de alguna

decisión, implica un análisis profundo de la repercusión de esas acciones, en las utilidades futuras y en el flujo de efectivo. Este análisis se puede realizar mediante un modelo de simulación, que relacione las variables relevantes. Y de él se pueden seleccionar las acciones que permitan llevar a la empresa a su objetivo.

Básicamente los presupuestos y el mencionado modelo costo-volumen-utilidad son los instrumentos que apoyan desde el punto de vista informativo la planeación; no puede desconocerse que existen otros medios contables que también sirven a tales efectos. Aunque la ayuda de la contabilidad administrativa a corto plazo o táctica es más notable, la información generada por la contabilidad es de vital importancia en la planeación a largo plazo ó estratégica con el fin de realizar proyecciones de la empresa a cinco, diez o más años.

### 3.4 CONTABILIDAD DE DIRECCION

El principal propósito de la contabilidad de dirección es, facilitar a los directivos información que les ayude en la toma de decisiones. Es conveniente clasificar las decisiones en dos categorías: Decisiones de Planificación y Decisiones de control.

#### Decisiones de Planificación

Estas se toman en todos los niveles, y persiguen los obje-

tivos de encontrar una acción que sea viable y que permita al mismo tiempo, alcanzar los objetivos de la organización. Esta viabilidad implica que el plan es factible, y que la organización dispone de los recursos necesarios para implementarlo. Dado que los recursos financieros constituyen uno de los principales problemas, la información contable resulta útil para determinar la efectividad de los planes. Los presupuestos de Tesorería, los de Inversiones y los Balances de situación proyectados, son algunas de las aportaciones con que puede ayudar la contabilidad a la planificación de recursos.

Un importante objetivo de la organización suele ser el de alcanzar determinado nivel mínimo de beneficios. En una organización con fines de lucro, es necesario lograr un beneficio mínimo para proporcionar a los inversionistas un incentivo para continuar invirtiendo en la empresa. Una organización sin fin de lucro, puede llegar al punto de equilibrio ó limitar sus pérdidas en diversas actividades, con el objeto de que las fuentes de financiamiento aporten los recursos necesarios para la supervivencia de la organización.

Una empresa podría presupuestar su funcionamiento teniendo pérdidas durante un año, pero si sufre una pérdida doble a la prevista, es posible que le resulte imposible seguir funcionando. El financiamiento ajeno puede preverse, pero está limitado en cuanto a la cantidad, y tal vez sea necesaria una planifica-

ción manuciosa para reducir las pérdidas operacionales, a unos niveles que puedan cubrirse. Por consiguiente la planificación de los beneficios es importante para la mayoría de las organizaciones, ya que uno de sus objetivos suele consistir, en alcanzar un nivel de utilidades o pérdidas específico. En esta actividad son de suma trascendencia los estados financieros proyectados.

Una decisión en la planeación de utilidades que surge con frecuencia es, si se debe comprar o fabricar un componente para un producto de la empresa. Las decisiones sobre la venta de un sub-producto en su estado bruto, o de procesarlo adicionalmente son similares. Otra es, si se deben vender o no los productos existentes a comerciantes con marcas privadas. Una más que tiene implicaciones directas sobre el aprovechamiento de los recursos, es la introducción de una nueva línea de productos.

#### **Decisiones de Control**

Esta es la última etapa que sigue a las decisiones anteriores. Una vez que se ha desarrollado un plan viable que cumpla con los objetivos de la organización, es necesario que la Dirección actúe para implementarlo. Los reportes contables facilitan información de retroalimentación, para controlar las situaciones de aviso, en las que tal vez sea necesario que intervenga la Dirección. Los informes de control dan parte a los

directivos de las desviaciones del plan, en aquellas actividades que están bajo su custodia.

### 3.5 CONTABILIDAD EN LAS DECISIONES DE CONTROL

En la contabilidad existen dos elementos útiles para el control. En primer lugar tenemos la Contabilidad por Responsabilidades, y en segundo la Dirección por Excepción.

#### a) Contabilidad por Responsabilidades

Esta exige definir por adelantado las obligaciones financieras de un directivo. Deben identificarse los Ingresos, Gastos y Bienes por Equipos, cuyo control está bajo el cuidado de dicho ejecutivo en la entidad.

El Contador establecerá a continuación un sistema de informes regulares, que incluirán los resultados previstos en una columna, los resultados reales en otra columna, y las variaciones en una tercera. La característica más importante de éstos, es que están ajustados a las responsabilidades del directivo a cargo. Generalmente no se incluye en este comunicado aquellas partidas que no están bajo su vigilancia, el motivo es que dicho reporte debe lograr que el ejecutivo centre su atención en aquellas partidas de las que es directamente encargado.

### **b) Dirección por Excepción**

La columna de variaciones del informe de control contable, facilita la Dirección por Excepción, ya que indica aquellas partidas que se han desviado del plan previsto. Los directivos por regla general, contribuirán de forma óptima a la rentabilidad, dedicando todos sus esfuerzos de control a las partidas excepcionales en las que se han registrado cambios.

Es importante mencionar que de esta manera, se establece un control administrativo ya que se efectúa a través de los informes que genera cada una de las áreas ó centros de responsabilidad; esto permite detectar síntomas graves de desviaciones, y conduce a la Dirección por Excepción antes mencionada, por parte de la alta Gerencia, de tal modo que al ponerse de manifiesto algún movimiento, se pueden tomar las acciones correctivas consideradas prudentes para lograr efectividad y eficiencia en el empleo de los recursos con que cuenta la organización.

### **3.6 LOS COSTOS Y LA TOMA DE DECISIONES**

En el proceso de toma de decisiones los costos tienen un papel de suma importancia, ya que sirven de base para medir el ingreso, elaborar presupuestos, estimar utilidades etc. Además las decisiones en la actualidad, no se pueden realizar por

simples intuiciones o por el sentido común de los directores, sino que requieren de elaborar comparaciones y proyecciones de cifras que solo puede proporcionar la contabilidad de costos.

Es obligación del Contador de Costos, preparar diversos informes sobre las condiciones generales que existen en la entidad, para el control de todas las actividades y además no debe emplear un lenguaje técnico, para que los Directores Generales puedan discutirlos, revisar los problemas, evaluar sus puntos de vista para finalmente tomar decisiones.

Los informes a que nos referimos son: Sobre gastos indirectos, máquinas ociosas, reporte de desechos, costos de producción, de variaciones o desviaciones en el costo y otros que usualmente se presentan en forma gráfica para facilitar su manejo é interpretación. Sin embargo, lo más importante de la contabilidad de costos, es la determinación de los costos unitarios de producción, ya que sirven para la valuación de los artículos terminados, en proceso, y la obtención del costo de producción de lo vendido, en consecuencia facilita la integración de la posición financiera del estado de resultados.

Las decisiones más trascendentes en las que influye la contabilidad de costos son: Decidir si ha de cerrarse la fábrica ó seguir operando con pérdida, si ciertas piezas o partes es

preferible fabricarlas o comprarlas, determinación de precios, introducir un nuevo producto, ver que artículos deben impulsarse.

Para lo anterior, en la contabilidad existen diversas técnicas para la valuación de costos y se dividen en:

**a) Costos Históricos**

Se conoce el costo del producto al final del período productivo. En realidad esta técnica, como se refiere al grupo de hechos consumados, en ocasiones los datos que sirven de base para el control, planeación y toma de decisiones, son extemporáneos.

**b) Costos Predeterminados**

Se conoce el precio del artículo antes de iniciar el período productivo, y posteriormente se incorporan a la contabilidad, estos se dividen en: Costos Estimados y Costos Estándar.

**1. Costos Estimados**

Se basan en la experiencia y el conocimiento amplio de la empresa y del producto, además de registros anteriores de lo que puede costar el producto.

Es la técnica primaria de predeterminación, mediante ella se tiene información oportuna, que dependerá de lo bien que se haya obtenido, para que sea útil y confiable en el control, planeación, fijación de precios de venta y la administración.

## 2. Costos Estándar

Se basan en estudios bien detallados como son: El estudio de tiempos y movimientos, dibujos y planos del producto, factores de consumo de material, estudio de calidad y rendimiento del material; es decir, que va a calcular lo que debe costar el artículo.

Esta es la mejor técnica de predeterminación por ser la más confiable ya que proporciona información exacta y oportuna, es muy precisa y además consigue la unificación ó estandarización de la producción, procedimientos y métodos.

Es de gran interés en la Contabilidad de Costos, el estudio de la relación que existe entre costo, con el volumen y las utilidades ya que el comportamiento de los costos, es cambiante en diferentes volúmenes de producción, como de ventas; lo anterior sirve para determinar el punto de equilibrio, es decir, el momento en que los ingresos quedan igualados por sus correspondientes gastos, no hay utilidad ni pérdida. A partir de este punto, los dirigentes pueden tomar alternativas de decisión, planeación y control como es; saber si producir en mayor o menor

cantidad, vender más ó menos, expandir la planta ó reducirla, que decisiones tomar para cubrir el aumento en los costos y ver si es adecuado el presupuesto.

### 3.7 LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA EN LA TOMA DE DECISIONES

Una de las finalidades más importantes de la contabilidad administrativa, es facilitar el proceso de toma de decisiones y la mejor forma de tomar una buena decisión, requiere de utilizar el método científico, David Noel Ramírez Padilla. 2 Divide éste método de una manera sencilla:

#### a) Análisis

1. Reconocer que existe un problema.
2. Definir el problema y especificar los datos adicionales necesarios.
3. Obtener y analizar los datos.

#### b) Decisión

1. Proponer diferentes alternativas.
2. Seleccionar la mejor.

---

2. Ramírez Padilla, Op. Cit. Pág. 8

**c) Puesta en Práctica**

1. Poner en práctica la alternativa seleccionada.
2. Realizar la vigilancia necesaria para el control del plan elegido.

Dentro de este modelo de toma de decisiones, es en las etapas A y B donde la contabilidad administrativa ayuda para que la decisión sea la mejor, de acuerdo con la calidad de datos que se posean. En dichas etapas se deben simular los distintos escenarios, también hay que considerar los índices inflacionarios esperados, dependiendo del tipo de industria de que se trate.

En toda organización se toman decisiones diariamente. Unas son rutinarias, como contratar un nuevo empleado, otras no son repetitivas, como introducir ó eliminar una línea de producto; ambas requieren adecuada información.

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

El modelo ideal de un sistema de información administrativo

es el de contabilidad por productividad, que consiste en utilizar todos los medios de contabilidad administrativa, integrados en un solo sistema.

Aunque los resultados que genera la contabilidad son usados por la administración en la toma de decisiones, es importante hacer notar que no proporciona respuestas automáticas a los problemas Gerenciales. Es precisamente el elemento humano quien elige la mejor alternativa, ya que la experiencia profesional y sus conocimientos, junto con la información contable, le permiten elegir correctamente.

### 3.8 EL CONTRALOR

El objetivo de mencionar al Contralor, es de resaltar su importancia dentro de la organización, a la vez que definiremos claramente sus funciones y responsabilidades; ya que interviene en el proceso de toma de decisiones. Hay que señalar que al Contralor que nos referimos es el operativo, es decir; el que está en el campo de las decisiones. El otro tipo de Contralor es el staff que presta sus servicios en un corporativo.

Al respecto afirmaremos que el Contralor es el Ejecutivo cúspide en el campo del Control y las Finanzas y, por lo tanto, un elemento fundamental del proceso administrativo de la entidad; es el control de controles más importante de éste proceso,

incluso por encima de los demás controles establecidos por él mismo, uno de estos es el manual de operación y del cual debe ser autor intelectual, siendo su gran responsabilidad al respecto: Que exista un manual, que sea adecuado, que esté actualizado y sobre todo que se cumpla.

Esta supremacía en el campo del control, puede apreciarse puntualizando su ubicación dentro del proceso administrativo, en donde tiene la gran responsabilidad de ejercer los siguientes controles: Administrativo, Interno, Presupuestario, Contable y Financiero.

Cabe señalar que concretar tan objetivamente el campo del Contralor, no quiere decir que no participa en los otros sectores del proceso administrativo, por supuesto que este directivo prevé, toma de decisiones, coordina, comunica y ejecuta, solo como ejemplo mencionaremos que el Contralor es el ejecutivo más importante en el campo de la planeación, debido a que tiene a su cargo los presupuestos.

El Contralor debe decidir si dejar pasar o detener alguna operación por ejemplo: Cuentas por Pagar, Contratos, Notas de Crédito, Pólizas Contables, etc. Que no puedan o deban seguir adelante su proceso administrativo por alguna objeción prevista en el manual de operación; también debe revisar, supervisar y aprobar simultáneamente las operaciones que estén desarrollán-

dose en el proceso administrativo: lo que quiere decir que, no por supervisar la función de Cobranzas, descuidará Ventas, y que por revisar Compras pueda dejar de controlar Producción.

De lo anterior podemos concluir que la primordial responsabilidad del Contralor es el manual de operación, sin embargo éste manual no resuelve automáticamente todos los problemas de la entidad; el manual debe considerarse y constituir la guía para administrar acertadamente, la base para tomar decisiones juiciosas y el recurso primordial para erradicar el empirismo.

Otra responsabilidad primaria del Contralor, es dar cumplimiento a los objetivos básicos de control interno. Por ejemplo: Para lograr la protección de Activos Fijos, se llevarán a cabo sistemas y procedimientos de control previstos en el manual de operación de la entidad, lo cual incluye a un sistema de información veraz, base para la toma de decisiones, y para promover y lograr eficiencia de operación.

Algunas de las funciones más relevantes que lleva a cabo el Contralor son:

Revisar, Supervisar y Aprobar los cambios a los sistemas administrativos, de control interno, presupuestario y de información. Revisar y aprobar los Contratos y Convenios importantes con Clientes, Distribuidores, Proveedores, Instituciones

de Crédito, Constructoras, Contratistas, Aseguradoras y Afianzadoras.

Inspeccionar, Cuidar y Autorizar las transacciones de la entidad, las Cuentas por Pagar, Reportes de Cobranza, Nómina, Facturación, Notas de Cargo, Notas de Crédito, y demás documentación contabilizable, así como los documentos contabilizadores ( póliza de ingreso, cheque, diario etc. ) Y las declaraciones de Impuestos. Es obvio que en el manual de operación deben existir reglas precisas para determinar cuales, como y cuándo, todo enmarcado por el criterio del propio Contralor.

Examinar, Observar y Admitir las modificaciones del sistema contable ( incluyendo al de costos ) catálogo de cuentas, guía contabilizadora, formato de estados financieros y reportes de la contabilidad administrativa. Esta responsabilidad implica por tanto; verificar, vigilar y certificar los aspectos relevantes del sistema de información: Estados Financieros, Reportes de Compra, Producción, Ventas, Cobranzas, Rotación de Personal, Bancos, etc. Es decir lo más trascendente de los productos terminados de las contabilidades financieras y administrativas.

En su caso, pertenecer al Consejo de Administración y/o a Comités Ejecutivos y operativos internos, y participar activamente con sus puntos de vista. Asistir a las juntas convocadas por él ó por otros ejecutivos ó departamentos.

En la etapa en la que estén ejerciéndose los presupuestos, determinar variaciones, requerir su justificación y, en su caso reportarlas y tomar acción.

Verificar el correcto cumplimiento del régimen fiscal y legal al que está sujeta la entidad.

Capacitar al personal de los departamentos que le estén reportando, básicamente al contable, en cuanto a principios de contabilidad y reconocimiento del efecto de la inflación en los estados financieros.

Asesorar a los demás ejecutivos en relación con los aspectos administrativos, financieros, contables y fiscales.

Aplicar la técnica de análisis é interpretación de los estados financieros y en general, evaluar los reportes provenientes del sistema de información de los diversos departamentos ó puestos que conforman el proceso administrativo de la entidad.

Cumplir adecuadamente con la parte del manual que le corresponda.

Constituirse en el gran promotor de la eficiencia de operación.

El perfil del Contralor está integrado por tres tipos de cualidades: Las Personales, Las Profesionales y Las de Experiencia Práctica, dentro de las primeras tenemos:

Iniciativa y Creatividad

Liderazgo

Sentido Común

Criterio

Diplomacia y Cortesía

Madurez Emocional

Habilidad para:

Trabajar en Grupo

Dirigir un grupo de trabajo

Tomar Decisiones

Motivar

Automotivarse

Persuadir y/o convencer

Desarrollar adecuadas relaciones humanas

Comunicarse

Por lo que se refiere a las Profesionales encontramos las siguientes:

Título de Contador Público

Etica y Profesionalismo

Independencia Profesional.

**Cuidado y Diligencia Profesional**

**Responsabilidad Profesional é Individual**

**Obligación de guardar el Secreto Profesional**

**Respeto a los colegas y a la Profesión**

**Cumplimiento con la norma de Educación continúa**

**Especialización**

Las de Experiencia Práctica son:

Amplio dominio de conocimientos con relación a: Presupuestos, Principios y aspectos Fiscales básicos en Economía, Estadística y Matemáticas Aplicadas, y en su caso de un idioma y/o de los estudios requeridos específicamente para ocupar el puesto en una empresa determinada.

### **3.9 CONTABILIDAD GERENCIAL**

Cuando el Contador Público se convierte en un experto de la técnica contable, o de aspectos relacionados con las especializaciones Fiscal, Financiera, de Auditoría, Asesoría y en otras que ofrece esta profesión para realizarse, no cabe duda que ello implica la recurrente preparación, y el conocimiento profundo de los preceptos normativos de la actividad, en la que cotidianamente se desarrolla.

El Licenciado en Contaduría tiene la posibilidad de conocer

directa y detalladamente el efecto cuantitativo de las operaciones de las empresas, incluyendo las repercusiones de la toma de decisiones, a través de los Libros, los Estados Financieros y demás información correlativa; sin embargo, esto debería considerarse como un recurso más en el análisis de los datos para estar en posibilidad de sugerir cambios, estrategias, tácticas u oportunidades de negocios futuros, en beneficio de las organizaciones.

A lo largo de los años, se ha demostrado que el Contador que no relaciona todas las actividades que dan origen a los informes financieros de la empresa, tiene una relevancia más limitada dentro del mundo de los negocios, ya que de alguna manera, se concreta a proporcionar la revelación numérica, para que sean otros profesionales quienes la interpreten como base para la toma de decisiones, conjugándola con información que otras disciplinas, departamentos, puestos ó funciones generan.

Aquellos Contadores cuya actividad profesional cotidiana se desarrolla en una rama del campo de acción, difícilmente podrán al mismo tiempo ser expertos en otra, pero ello es consecuencia de la necesidad de especializaciones. Así como una especialidad más y como uno de los campos de acción del Contador Público, debe tomarse la actividad de dirigir una empresa. Será entonces necesario que aquellos Contadores dedicados a ésta

especialidad, desarrollen técnicas tan específicas y respeten principios tan sólidos como los que conocemos.

En este sentido la Contabilidad Gerencial se hace cada vez más importante en el progreso y relevancia de la función directiva. Las bases técnicas que la profesión contable ofrece, proporcionan los medios para fomentar un proceso de mejoramiento continuo dentro de cualquier entidad.

Sin pretender hacer una exposición exhaustiva, a continuación se presentan algunas de las diferencias más importantes entre la Contabilidad Financiera y la Contabilidad Gerencial.

#### a) Necesidad

No existe una obligación formal u oficial para el ejercicio de la Contabilidad Gerencial, sin embargo, los resultados que pueden obtenerse con ella, son lo bastante convincentes para promover y difundir su utilización. Por otra parte, en términos de Contabilidad Financiera existe la obligación por distintas disposiciones fiscales é inclusive como dispone el Artículo 83 Fracción I del Código Fiscal de la Federación, de considerar una infracción el no llevar contabilidad. Más allá de la propia obligación, aparecen los beneficios de ambas técnicas que pueden considerarse como complementarias.

## **b) Propósito**

La Contabilidad Gerencial tiene como finalidad primaria, ser un recurso útil en la actividad directiva y la toma de decisiones, ya que proporciona a las entidades elementos de juicio que pudieran en forma permanente, apoyar el logro de los objetivos de las distintas organizaciones.

En cuanto a la Contabilidad Financiera, esta tiene como fin fundamental la generación de información útil para la toma de decisiones, sin embargo, el propósito de esta se concreta más en la generación de informes, que en la utilización de la misma.

En este punto la diferencia no es muy notoria, ya que el trabajo del Contador no debe terminar en proporcionar la información financiera, para que profesionales de otras disciplinas la interpreten, sino integrarlo hacia adelante y aprovechar sus conocimientos técnicos, para la adecuada interpretación de la misma, que al ser combinada con la complementaria, ofrezca la posibilidad de tomar decisiones con mayor conocimiento de causa y efectividad.

## **c) Usuarios**

Los usuarios de la Contabilidad Gerencial, son personas

que forman parte de la organización y tienen influencia en la administración y en la toma de decisiones, por lo que el grupo es relativamente reducido y normalmente conocido. Es natural pensar que muchos profesionales son usuarios de la Contabilidad Gerencial, aunque seguramente no la denominen así.

En este marco, los estilos y la personalidad de diferentes interesados, se unen en lo que pudiera ser el trabajo interdisciplinario en equipo, con los responsables de distintas áreas operativas, con miras a obtener como resultado una visión integral de la organización, en beneficio del logro de las metas institucionales.

Por su parte los usuarios de la Contabilidad Financiera, son muy diversos y como común denominador puede señalarse que tuvieran algún interés, en o por la empresa. Sin embargo, la gran mayoría son desconocidos, dado el universo que tiene para su difusión. Entre los más frecuentemente nombrados están: Los Accionistas, Autoridades, Bancos, Acreedores, Público en general etc. Quienes dependiendo del motivo, conocen la información con distintos grados de detalle.

#### d) Estructura

La estructura de la Contabilidad Gerencial es flexible, por su variada utilización para diversos fines específicos, ya

que tiene la necesidad de conjugar distintos elementos que hacen que su estructura sea variable según el caso.

Respecto a la Contabilidad Financiera, su estructura está definida por la ecuación básica de Activo es igual a Pasivo más Capital y desde el Boletín A-1 de Principios de Contabilidad.

#### e) Principios

Para la Contabilidad Gerencial, los principios se refieren a la amplia gama de aquellos que se ejercitan en el mundo de los negocios, y de muy distintas actividades y es lógico, ya que si la estructura es variada, al igual que su necesidad, propósito y usuarios; ello implica que los mismos tengan que ser igualmente diversos.

En el caso de la Contabilidad Financiera, los principios de contabilidad han sido definidos como hemos visto son conceptos básicos, que establecen la delimitación é identificación de la entidad, las bases de la cuantificación de las operaciones y la presentación de la información financiera cuantitativa por medio de los estados financieros.

#### f) Información

La Contabilidad Gerencial requiere toda la información

posible, tanto cualitativa como cuantitativamente, para realizar los análisis pertinentes de acuerdo con las necesidades y el objetivo que pretende alcanzarse. La influencia del medio ambiente y todas las actividades que facilitan conocer el entorno económico, son un recurso importante.

Por otra parte la Contabilidad Financiera debe tener como particularidad fundamental, la utilidad y la confiabilidad. Además la información contable tiene, impuesta por su función en la toma de decisiones, la propiedad de la provisionalidad. Las características son comunes para ambos casos, incluyendo además la oportunidad, la objetividad y verificación, lo que nuevamente confirma la complementariedad entre ellas.

#### g) Precisión

Para la Contabilidad Gerencial, la oportunidad ó rapidez con que se cuente y se formule la información, es más importante que la propia exactitud. Una buena aproximación puede inclusive, eliminar la necesidad inmediata del dato preciso.

Si bien es cierto que la confiabilidad es el distintivo de la información contable, por la que el usuario la acepta y la utiliza para tomar decisiones basándose en ella; este crédito que el usuario da a la información, está fundado en que el

proceso de cuantificación contable, posea la operación del sistema, es estable, objetiva y verificable. Estas características abarcan la captación de datos, su manejo (clasificación, reclasificación y cálculo) y la presentación é información en los estados financieros.

#### h) Frecuencia

Dada la diversidad de situaciones en que se presenta la necesidad de recurrir a la Contabilidad Gerencial, y considerando la diversidad de casos en que se hace necesaria la toma de decisiones, la frecuencia es prácticamente permanente, no se concibe una entidad en la que no exista la diaria necesidad de intervenir, en la operación y en general en su administración desde este enfoque.

Por lo que se refiere a la Contabilidad Financiera, existe por disposición de la Ley General de Sociedades Mercantiles, de celebrar cuando menos una vez al año, Asamblea General Ordinaria de Accionistas, durante los 4 meses posteriores y al cierre del ejercicio, y en la que deben ser presentados los Estados Financieros para su aprobación. Así mismo, dependiendo del tipo de entidad, diferentes Organismos, Dependencias ó Reglamentaciones, definen la frecuencia en términos de obligación con la que dicha información financiera debe ser presentada.

### **i) Oportunidad**

La toma de decisiones tiene muchas veces su punto álgido en la oportunidad con la cual la decisión sea tomada. La posibilidad de cerrar una operación, es con frecuencia presionada por el tiempo, y el ejecutivo se ve en la necesidad de decidir en forma inmediata. En este sentido, la Contabilidad Gerencial reconoce como un elemento fundamental la oportunidad, tanto para obtener información idónea como para el momento mismo de decidir.

En la Contabilidad Financiera se confirma que la oportunidad de la información contable, es el aspecto esencial de que llegue a manos del usuario cuando este pueda utilizarla, para tomar sus decisiones a tiempo y lograr sus objetivos, aún cuando las cuantificaciones obtenidas tengan que hacerse, proyectándolas a futuro y no se conozca el resultado de los actuales eventos de la compañía. Se afirma también que la utilidad de la información está en función de su contenido informativo y de su oportunidad.

### **j) Entidad**

Esta se refiere a que en términos de la Contabilidad Gerencial, es común que pese a contribuir en decisiones que afectan el contenido general de la empresa, usualmente se



concentra en áreas ó situaciones específicas. Las organizaciones como tal integran en un solo resultado, las operaciones que todas y cada una de sus actividades generan.

Por su parte los Estados Financieros, presentan normalmente la situación financiera de la empresa en su conjunto. Es válido aquí opinar que para conocer la contribución que las distintas actividades que la entidad reporta, es necesario relacionar en forma particular y analítica cada una de ellas.

Por otra parte es lógico pensar que existe también una gran similitud entre los dos enfoques, y el primero es que ambos parten de situaciones reales, en donde no se permiten estimaciones subjetivas que alcanzaran a deformar la realidad en tal magnitud que el resultado, lejos de ser una guía útil para la entidad, se convirtiera en un desperdicio de recursos.

Si bien es cierto que la Contabilidad Financiera, tiene su fuente en los distintos eventos económicos, que afectan a una entidad, de igual manera la Contabilidad Gerencial toma datos útiles tanto de las propias operaciones que se realizan como de los eventos y demás información que el propio entorno proporciona, y que pueden afectar las decisiones dentro de una organización.

Es bien conocido por todos, que en la toma de decisiones

siempre existe de por medio cierta incertidumbre, ya que difícilmente se cuenta con todos los elementos necesarios para conocer un resultado que pudiese ser cierto en forma absoluta, y en otro sentido, en ocasiones el propio tiempo de que se dispone, hace poco probable que quien toma las decisiones pudiera allegarse de lo que plenamente requeriría, pero que además a esto habría que añadirle el costo-beneficio que implicaría contar con mayor información.

En nuestra opinión consideramos que el Contador Público, posee una formación que le permite detectar con mayor habilidad, el efecto de la toma de decisiones y consecuentemente, está ante la posibilidad real de ocupar los máximos puestos dentro de las entidades, situación que normalmente está asociada con la Contabilidad General.

## CAPITULO IV

### LA INFORMACION CONTABLE EN LA TOMA DE DECISIONES

#### 4.1 INTRODUCCION

El adecuado manejo de la información financiera en una entidad, trae como consecuencia un mejor aprovechamiento de los recursos, mayor rentabilidad y ayuda a ahorrar importantes sumas de dinero. Debido a lo anterior los dirigentes requieren de información apropiada, que les ayude a formar su juicio ó decisión sobre algún asunto; y son los estados financieros una de las principales fuentes de información a las que recurren con frecuencia. "Las funciones principales de los estados financieros, son auxiliares en el control de las empresas y para tomar decisiones fundadas. La información es una condición para la eficiencia de la acción. Una acción bien informada casi siempre alcanzará sus objetivos; mientras que una acción ciega rara vez lo hará." 1

"La situación de una empresa y los resultados obtenidos como consecuencia de las transacciones mercantiles efectuadas

---

1. Pineda Macias Roberto, El Análisis de los Estados Financieros y las Deficiencias en las Empresas, México, 1982.

en cada ejercicio social, se presentan por medio de los llamados estados financieros, que se formulan con datos que figuran en la contabilidad, para suministrarle esta información a los interesados en el negocio." 2

La importancia del Contador Público en este tema, es que se constituye como "El doctor de empresas, ya que por medio de sus consejos, proporcionará medios para que éstas puedan subsistir en buena forma a través de los años, y con sus conocimientos determinará que medidas o recetas debe proporcionar a la empresa para que esta tenga un crecimiento continuo, sano y sostenido y vigilará que no sea atacada por problemas de índole económico financiero, que puedan impedir su crecimiento o aún peor, que pudieran acabar con su existencia. Por lo tanto, el administrador profesional para apoyar sus decisiones y hacer que la empresa tenga un crecimiento sano y sostenido, requiere de la información financiera." 3

Toda persona física o moral con fines de lucro o sin él, en una palabra: Toda entidad necesita conocer cuales son los

- 
2. Gutiérrez F. Alfredo, Los Estados Financieros y su Análisis, México, 1970.
  3. Contaduría Pública, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. México No. 226, Junio 1991 Pág. 30

bienes que posee, cuales son sus deudas y obligaciones, cual su patrimonio, cuales son sus ingresos, cuales son sus gastos, cual es el cambio ó transformación de su patrimonio en el tiempo, para así poder tomar decisiones que afectan esos conceptos. Normalmente estas decisiones están dirigidas a incrementar los recursos de la entidad, ya sean en cantidad o en calidad, en otras palabras; toda entidad tiene que reconocer ciertos objetivos económicos de manera explícita. Esto es cierto, aún en entidades que no persiguen fines de lucro como las gubernamentales, o las que tienen como objetivo dar un servicio social a la comunidad; éstas organizaciones deberán tener recursos económicos y deberán incurrir en costo para obtener y administrar los mismos, con el propósito de maximizar la cantidad de servicios que proporcionan o minimizar el costo de los mismos. De cualquier manera el objetivo es lograr una óptima relación entre los beneficios, los servicios prestados y sus costos.

La contabilidad busca satisfacer esta necesidad de información de entidades tan diferentes, las cuales a su vez tienen usuarios muy diversos de esa información cuyos intereses incluso, pueden ser opuestos; sin embargo la contabilidad les debe de proporcionar una información útil, veraz, confiable, oportuna é imparcial.

Al producir información contable que sea útil para los

diferentes intereses representados, la contabilidad adopta el criterio de equidad para dichos intereses. Este criterio está sustentado en una base de objetividad y veracidad razonables. Dada la importancia de la información contable para la administración de las Empresas, Accionistas, Inversionistas potenciales, Gobierno, Trabajadores, Instituciones de Crédito, Proveedores etc. Es importante destacar, que si es correctamente determinada, cumplirá con la función principal de ser imparcial y por ende, equitativa para todos los usuarios de la misma.

Sin pretender hacer un análisis exhaustivo de las características de la información de la contabilidad, estudiaremos algunas de ellas que consideramos de carácter esencial.

Cuando hablamos de la utilidad de la información contable, esta no tiene mucho sentido si no se adecúa a las necesidades del usuario y estas por definición son diferentes, ya que los usuarios son muy heterogéneos incluso, con intereses opuestos. Dada la imposibilidad de conocer al usuario específico y sus necesidades particulares de información, la que se presenta por medio de los estados financieros es de carácter general y global sobre la totalidad de la empresa. Normalmente está muy condensada y los datos se encuentran agrupados en grandes rubros o conceptos. Sin embargo, este enfoque es consistente con los objetivos de los usuarios externos de la información contable, ya que ellos toman decisiones sobre la totalidad de la

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA 79

empresa y no sobre un segmento o división.

El usuario externo no tiene posibilidad de acceso a los registros contables para comprobar por él mismo, si la información que aparece en los estados financieros es razonablemente correcta, por lo tanto las características de confiabilidad y verificabilidad es una condición de la contabilidad financiera.

Todo esto conduce a la necesidad de que la información financiera sea elaborada en base a normas principales y reglas de aplicación general y en forma consistente para lograr los objetivos anteriormente señalados.

Actualmente toda la información financiera contable que usa la administración, se genera del sistema de contabilidad general, la misma que se usa para la preparación de los estados financieros, esto tiene sus limitaciones, sobre todo en lo que se refiere al uso de la información financiera para toma de decisiones, ya que como hemos visto la contribución de la contabilidad de costos para uso interno de la administración ha sido muy importante; sin embargo, su enfoque u objetivo es principalmente para la determinación y valuación del costo de los inventarios, como parte integral del renglón de los Activos dentro del estado de situación financiera. Con esto queremos decir que la información no se ha desarrollado con el propósito de que sirva para la toma de decisiones, sino que ha sido más

bien, un subproducto del sistema de información contable en general y la razón de esto estriba, en que esa es la información que el Contador Público sabe preparar y por tanto, es la misma que le ofrece al administrador para la toma de decisiones.

#### 4.2 LOS ESTADOS FINANCIEROS

##### a) Concepto

Como se mencionó anteriormente, los estados financieros representan la información más relevante, a la que recurren los Administradores, Ejecutivos y Dirigentes para tomar las mejores decisiones, pero primero debemos definir lo que son los Estados Financieros. Al respecto el C. P. César Calvo Langarica nos dice: "Es el documento primordialmente numérico que proporciona informes periódicos o a fechas determinadas, sobre el estado o desarrollo de la administración de una empresa." 4

Son esencialmente numéricos, porque son datos que se obtienen directamente de los registros contables que se reflejan mediante cifras.

---

4. Calvo Langarica César, Análisis é Interpretación de los Estados Financieros, México, 1991.

Son periódicos o a fechas determinadas, en virtud de que los datos abarquen un período o éstos se muestren en un momento dado, no por eso dejan de informar aspectos financieros de la empresa.

En cuanto al estado o desarrollo de la administración, indica cualquier política seguida dentro de una organización.

## **b) Clasificación**

### **1. Balance General**

Actualmente conocido como Estado de Situación Financiera, por incluir todos los valores (derechos y obligaciones) con que opera una empresa, decimos que es el estado más completo que se puede formular.

Además, es estático porque nos muestra la situación que esos valores financieros guardan en una fecha, que puede ser la del cierre del ejercicio (un año) o cualquier otra que se desee (inferior a un año), pues el período en este estado no es fundamental.

### **2. Estado de Resultados**

Es el documento que muestra las operaciones que ha tenido una empresa durante un período, hasta llegar a los resultados obtenidos.

Este estado es de mucha importancia, no por el resultado que nos arroje (utilidad o pérdida), sino determinar paso a paso la forma en que se llegó a dicho resultado; el cual podríamos obtenerlo del propio estado de situación financiera, si eso fuera lo que nos interesara; por ésta razón se considera que es un estado principal y a su vez dinámico, por no dar cifras a una fecha fija, sino el movimiento de operaciones acumuladas en un período.

### 3. Estado del Costo de Producción y Ventas

Es el estado que muestra minuciosamente todos los elementos que forman el costo de lo producido, así como el de lo vendido durante un período determinado.

Este estado tiene razones similares al anterior, ya que su cifra final aparece dentro del Estado de Resultados como éste a su vez dentro del Estado de Situación Financiera, es fácil comprender que es de sumo interés saber en una forma detallada como se determina el costo, ya sea el que refleja la producción o el que se relaciona con las ventas; el cual nos permita obtener un precio de venta con un margen de utilidad bruta, suficiente para absorber el costo y llegar al resultado final deseado (representativo de la productividad de la empresa).

### 4. Estados Comparativos

Son estados que se utilizan para completar o aclarar

datos que los estados financieros no pueden reflejar. Para elaborar estos estados se debe considerar que la comparación sea entre estados homogéneos, también que haya consistencia en los principios de contabilidad y que los ejercicios estén completos (un año). Respecto a que si deben considerarse dinámicos o estáticos, irá en función de lo antes señalado, es decir, si corresponden a una fecha dada es estático, o si se refieren a un período determinado es dinámico.

#### 5. Estado de Capital de Trabajo

Es la diferencia entre el Activo y el Pasivo Circulante en una fecha determinada, por lo que se considera estático. Como se puede observar se está considerando Capital de Trabajo, el neto entre los valores de fácil realización de la empresa, con las obligaciones exigibles a corto plazo, es el neto, porque nos demuestra con lo que realmente cuenta como propio el negocio y no el total de Activo Circulante que puede estar en parte o en todo sujeto a obligaciones con terceros, es decir, que la compañía está utilizando Capital ajeno que podría en un momento dado desequilibrar la solvencia o la estabilidad de la empresa.

#### 6. Estado de Movimiento de las Cuentas de Capital

Es el que representa la diferencia que existe entre el Capital Social y el Capital Contable. En el caso que el Capital Social se viera disminuido por pérdidas (déficit),

reflejaría un Capital Contable inferior, creando una situación inestable de la empresa, la cual mostraría una relativa solvencia y estabilidad de la empresa.

Por representar el cambio efectuado del principio al fin de un período, se considera que es un estado dinámico.

#### 7. Estado de cambios en la Situación Financiera

Este estado permite conocer los recursos con que contó la empresa durante un período y además la aplicación que se hizo de dichos recursos.

Es un estado dinámico porque al comparar dos estados de situación financiera (estados estáticos) y determinar diferencias entre ambos, estas nos indican el movimiento acumulado durante un periodo en las diferentes cuentas de nuestro balance.

#### 8. Estados Analíticos de las Cuentas de Resultados

Son estados que se formulan con un mayor detalle de como aparecen en el Estado de Resultados, por lo que sólo resta decir que encuentran su mayor aplicación en la formulación de presupuestos. Como su nombre lo indica, no se trata de un solo documento, sino que son tantos, como renglones sean necesarios analizar; ya sean de Ingresos, de Productos, de Gastos, de Administración, de Venta o de algún otro renglón que por el

giro de la empresa, tuviera especial importancia.

### c) Finalidades

Los Estados Financieros se formulan con los siguientes propósitos:

1. Para informarles a los Administradores o Dirigentes de la empresa, del resultado de sus actividades. En estos casos debe acompañarse a los estados con datos estadísticos é informes detallados de las operaciones.

2. Para informar a los Propietarios y Accionistas, el grado de seguridad de sus inversiones y su productividad. Se les debe resaltar la capacidad de ganancia del negocio.

3. Para Propaganda y finalidades de Crédito en virtud de que a los Acreedores les interesa primordialmente la solvencia de la empresa y la naturaleza y suficiencia de su capital de trabajo.

El objeto de los Estados Financieros, es un recurso para que las personas interesadas en los diferentes aspectos del funcionamiento y la situación de un negocio, al examinarlos puedan normar su criterio sobre bases sólidas. Sin embargo, existe el problema de que al formular los Estados Financieros

estos no pueden realmente reflejar la situación financiera y económica de una empresa, por lo que el Balance General y el estado de Pérdidas y Ganancias no muestran todas las circunstancias que dieron lugar a determinada situación. Es por esto que los Estados Financieros no son fines, sino recursos de información para las personas interesadas en una empresa.

De lo anterior se deduce que al preparar un Estado Financiero, éste va a ser de uso general, o sea que se prepara lo mismo para los administradores, que para los accionistas o terceros que intervengan con esa empresa, de modo que debe buscarse la forma comprensible y útil del estado para que dé a conocer perfectamente, la situación de la empresa desde diferentes puntos, en los que serán examinados por las personas interesadas para operar a base de ellos.

#### 4.3 CONTABILIDAD DE DECISIONES

##### a) Concepto

"Sistema de información administrativa, que tiene por objeto la elección de la mejor alternativa relevante; comunicación de la orden y plan de acción a subordinados; control, evaluación y vigilancia, de conformidad con los objetivos propuestos de antemano; medición de resultados; conocimiento de la realidad; definición, identificación é investigación de causas

de problemas en empresas; establecimiento y jerarquización de alternativas factibles, mediante un proceso de recopilación de datos significativos, análisis, planeación y control financiero administrativo." 5

De la anterior definición concluimos que la contabilidad de toma de decisiones es el sistema de información administrativa, que tiene por objeto la elección de la mejor alternativa para solución de problemas y logro de objetivos.

Así mismo, el objetivo básico de la contabilidad de decisiones será la de proporcionar a la gerencia, la información interna y externa necesaria y completa para tomar decisiones acertadas y lograr los objetivos preestablecidos.

#### b) Características

##### 1. Sistema de información Administrativa

Efectivamente, dentro de la contabilidad de decisiones hay una técnica organizada para proveer a ejecutivos que intervienen en la administración de la empresa, de datos, antecedentes, apuntes é informes internos y externos, oportunos,

---

5. Perdomo Moreno Abraham, Toma de Decisiones Financieras, México, 1993.

confiables, selectivos, relevantes, íntegros, comprensibles, accesibles y claros, necesarios para tomar decisiones acertadas.

a) Información oportuna, es decir, para que cumplan su misión deberán proveerse en tiempo.

b) Información confiable, digna de confianza, para que sirvan de apoyo profesional en la toma de decisiones.

c) Información selectiva, es decir, información que precisamente necesitan los ejecutivos, información lo suficientemente clasificada.

d) Información relevante, significativa, destacando la información importante y rechazar la que no lo es.

e) Información íntegra, es decir, la información deberá contener todos los antecedentes, datos y elementos de juicio en forma completa.

f) Información comprensible, con terminología simple y sencilla, no técnica, para que sea útil en la toma de decisiones.

g) Información accesible, alcanzable y disponible.

## **2. Elección de la mejor alternativa relevante**

Seleccionar el mejor curso de acción o alternativa factible para resolver problemas, con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas previamente establecidos.

## **3. Comunicación de la orden y plan de acción a subordinados.**

Resulta necesario formular un plan de acción con detalles mínimos, que incluya la planeación de acontecimientos que tendrán que ocurrir, para obtener el mejor resultado de la alternativa elegida, centrandó la atención en los datos específicos de cada paso; también, el ejecutivo deberá tener los conocimientos y pericia necesarios para comunicar en forma eficaz, a través de todas las personas y grupos de la empresa, para evitar que los subordinados cambien o alteren el plan de acción.

## **4. Control, evaluación y vigilancia**

En forma periódica deberán medirse los resultados reales y compararse con los resultados planeados u objetivos; en caso de desviaciones, se harán cambios en la elección seleccionada, comunicación de la orden, plan de acción u objetivos y metas inalcanzables. En caso de cambio del objetivo original, deberá reiniciarse el proceso de toma de decisiones.

## **5. Objetivos propuestos de antemano**

Todas las empresas necesitan objetivos y metas especí-

ficos y adecuados en cada área. Los que dictarán los resultados a lograr. Los objetivos deberán ser reales, adaptables, medibles, comprensibles, alcanzables, compatibles, coherentes, oportunos, desafiantes y con sentido común.

#### 6. Medición de resultados

Mediante la comparación de conceptos y cifras reales con los predeterminados en los objetivos propuestos de antemano, para detectar desviaciones y problemas. Un problema será crítico cuando se mide por la diferencia entre los niveles especificados en los objetivos de la empresa y los niveles reales alcanzados.

#### 7. Conocimiento de la realidad

El ejecutivo responsable deberá tomar en cuenta todos los factores que afecten el logro de objetivos específicos propuestos con anterioridad tales como factores ambientales, factores conductuales y factores naturales o estados de la naturaleza.

#### 8. Definición, identificación e investigación de causas de problemas en empresas.

Una condición necesaria para una decisión es que exista un problema, por lo que será necesario definir, identificar e investigar las causas de problemas, mediante el proceso de control financiero-administrativo; ahora bien, si el desempeño de actividades no satisface los objetivos propuestos de antemano

el problema probablemente radique precisamente en los objetivos, por lo que éstos deberán permitir el establecimiento de normas importantes y específicas para su control eficiente y oportuno.

#### **9. Establecimiento de alternativas relevantes**

Una vez detectado el problema en la empresa, se deberán desarrollar diversas soluciones, alternativas o cursos de acción así como las consecuencias de cada uno de ellos, es decir, un proceso de búsqueda de posibles soluciones factibles, mediante la recopilación de datos significativos, análisis, planeación y control financiero-administrativo.

##### **a) Recopilación de datos significativos**

Reunión de antecedentes descriptivos y numéricos importantes, oportunos, veraces y suficientes en cantidad y calidad internos y externos necesarios para la toma de decisiones.

##### **b) Análisis financiero-administrativo**

Estudio y evaluación de conceptos y cifras del pasado económico financiero de la empresa, encausados a tomar decisiones.

##### **c) Planeación financiera-administrativa**

Estudio, evaluación y proyección de conceptos y cifras económicas-financieras que prevalecerán en el futuro de una empresa, para servir de base en la toma de decisiones.

d) **Control financiero-administrativo**

Estudio y evaluación simultánea de conceptos y cifras económicas-financieras del pasado y del futuro de la empresa, para detectar y corregir las desviaciones, para el logro de los objetivos propuestos.

10. **Evaluación-Jerarquización de alternativas relevantes.**

Una vez establecidas las alternativas relevantes o factibles de solución del problema, se comparan y evalúan, para elegir la que produzca:

1. Los resultados más favorables, o bien,
2. Los resultados menos desfavorables.

De conformidad con la más alta clasificación total sobre su esfuerzo, costo y evaluación del riesgo, así como guiado por las metas y objetivos preestablecidos por la empresa, ahora bien, la relación que existe entre las alternativas relevantes y resultados, se puede basar en las condiciones siguientes:

- Condiciones de certidumbre
- Condiciones de riesgo
- Condiciones de incertidumbre
- Condiciones de conflicto.

#### 4.4 ELEMENTOS EN LA CONTABILIDAD DE DECISIONES

a) Metas y objetivos a alcanzar

b) Decisor o decisores {  
 1. Elemento personal  
 2. Alcance de la decisión y nivel administrativo  
 3. Grados de libertad del decisor

c) Factores ambientales {  
 1. Ambiente interno  
 2. Ambiente externo

d) Factores conductuales {  
 1. Factores personales {  
 1. Valores personales  
 2. Personalidad  
 3. Propensión al riesgo  
 2. Factores racionales  
 3. Factores psicológicos  
 4. Factores sociales  
 5. Factores culturales  
 6. Factores limitativos

e) Factores naturales {  
 1. Estados de la naturaleza {  
 1. Inflación  
 2. Deflación  
 3. Depresión económica  
 4. Estabilidad de precios  
 5. Precios específicos cambiantes etc.

f) Situación a modificar

g) Alternativas relevantes

h) Evaluación-jerarquización de alternativas relevantes

i) Elección de alternativa relevante {  
 1. Orientación receptiva  
 2. Orientación explotativa  
 3. Orientación atesorativa  
 4. Orientación mercadotecnia  
 5. Principio del factor limitante

j) Subordinado o subordinados

k) La orden

l) Comunicación de la orden y plan de acción a subordinados

m) Control, evaluación y vigilancia de la alternativa elegida

**a) Metas y objetivos a alcanzar**

Resultados y fines viables y cuantificables que se esperan alcanzar, mediante la toma de decisiones de ejecutivos en la empresa.

Las metas y objetivos deberán ser:

- 1) Reales, es decir, de acuerdo a la realidad.
- 2) Adaptables, los objetivos deben adaptarse y estar de acuerdo a las circunstancias.
- 3) Medibles, los objetivos deberán ser medibles en efectividad y costo.
- 4) Comprensibles, los objetivos deberán ser perfectamente comprensibles por ejecutivos y subordinados.
- 5) Alcanzables, los objetivos deberán ser relativamente alcanzables.
- 6) Compatibles, los objetivos deben comprenderse entre sí.
- 7) Coherentes, los objetivos deben tener conexión entre sí.

8) Oportunos, los objetivos deberán ser oportunos en tiempo y espacio.

9) Desafiantes, los objetivos deben afrontar, retar y provocar crecimientos relativos de la empresa.

10) Con sentido común, los objetivos y metas específicos deberán ser propuestos con verdadero sentido común, es decir, deben proponerlos propietarios y ejecutivos de alto nivel con personalidad madura.

#### b) Decisor o decisores

##### 1. Elemento personal

El principal elemento en la toma de decisiones, lo constituye el personal y, dentro de éste encontramos al decisor o decisores que en el aspecto empresarial corresponde a ejecutivos, gerentes, supervisores, etc., quienes son responsables de tomar una decisión para alcanzar una situación distinta a la de su estado original, de conformidad con los factores conductuales individuales.

##### 2. Alcance de la decisión y nivel administrativo

Se basa principalmente en dos factores: El alcance de la decisión se refiere a la proporción del sistema administrativo total al que afectará la decisión. Entre más grande sea

esta proporción, más grande será el alcance de la decisión. Los niveles de la administración se refieren sencillamente a la administración del nivel inferior, la administración del nivel medio y la administración del nivel superior.

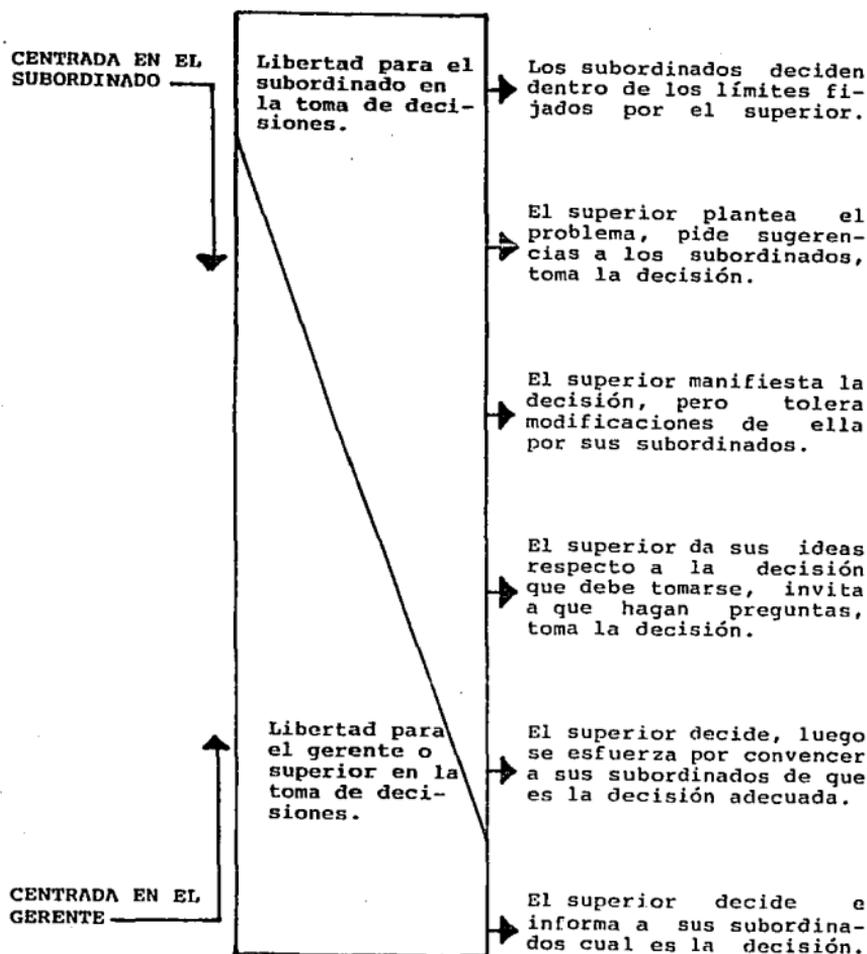
Ahora bien, para determinar quién o quienes deben tomar las decisiones, se fundamenta en el principio que dice: "A mayor alcance de las decisiones, mayor nivel jerárquico del ejecutivo responsable de tomar esa decisión", es decir, los ejecutivos de nivel superior toman decisiones de alcance amplio; los de nivel medio tomarán decisiones de alcance intermedio y, los de nivel inferior tomarán decisiones de alcance reducido.

### 3. Grados de libertad del decisor

Se pueden adoptar varios grados de libertad para la toma de decisiones, según lo indica la figura; en la parte superior está el centrado en el subordinado, con un arreglo de gran libertad.

En contraste, en la parte inferior o sea la situación en donde el gerente toma la decisión y la comunica a los miembros del grupo, representa el área de ninguna libertad y simboliza a un tipo del enfoque del gerente individual para la toma de decisiones.

### Grados relativos a la toma de decisiones



### **c) Factores Ambientales**

Son aspectos y características importantes del ambiente interno y externo del ejecutivo o ejecutivos que toman decisiones y que en una u otra forma pueden efectuar su decisión.

#### **1. Ambiente Interno**

##### **1. Características del personal organizacional:**

Antecedentes tecnológicos y educacionales.

Habilidades tecnológicas y administrativas.

Participación y compromiso de los miembros individuales para el logro de metas.

Estilos de comportamiento interpersonal.

Disponibilidad del elemento humano para ser utilizados en la empresa.

##### **2. Características de las unidades funcionales y staff de la organización de la empresa.**

Características tecnológicas de las unidades organizacionales.

Interdependencia de las unidades organizacionales en el desempeño de sus objetivos.

Conflicto interno en las unidades organizacionales funcionales y staff.

### **3. Características de nivel organizacional**

Metas y objetivos organizacionales.

Proceso integrador que reúne a los individuos y los grupos para que contribuyan al máximo logro de metas.

Naturaleza del producto de la organización.

## **2. Ambiente Externo**

### **1. Características del cliente o consumidor:**

Distribuidores del producto o servicio.

Usuarios últimos del producto o servicio.

### **2. Características de los Proveedores:**

Proveedores nuevos de materias primas.

Proveedores de equipos y activos fijos.

Proveedores de partes del producto.

Oferta de mano de obra o salarios.

### **3. Características del competidor:**

Competidores para proveedores.

Competidores para el clientes y consumidores.

### **4. Componente sociopolítico:**

Control gubernamental normativo sobre la industria y comercios.

Relaciones con las cámaras comerciales con jurisdicción dentro de la empresa.

**5. Componente tecnológico:**

Integración de las nuevas exigencias tecnológicas de la propia industria y de las industrias relacionadas en la producción del producto o servicio específico.

Mejoramiento y desarrollo de nuevos productos implantando los nuevos avances tecnológicos en la industria y comercio.

**d) Factores Conductuales**

Los factores conductuales que impactan a ejecutivos en la toma de decisiones son:

**1. Factores Personales**

Los principales factores conductuales personales que impactan preponderantemente en la toma de decisiones son: Valores, personalidad y propensión al riesgo.

**1. Valores**

Se adquieren desde muy temprana edad y constituyen una parte básica de los pensamientos de una persona; reflejándose en la conducta del decisor antes de tomar la decisión.

## 2. Personalidad

Hay muchas fuerzas psicológicas, conscientes e inconscientes, que influyen en los decisores; por ejemplo los siguientes grupos variables.

### 1. Variables de la personalidad

Incluyen las actitudes, creencias y necesidades de la persona.

### 2. Variables situacionales

Pertencen a las situaciones externas, observables, en las cuales se encuentran las personas.

### 3. Variables por interacción

Pertencen al estado momentáneo de la persona, como resultado de la interacción de una situación específica con las características de su personalidad.

## 3. Propensión al riesgo

Los decisores varían mucho en su predisposición a aceptar riesgos; evidentemente, las personas están más dispuestas a aceptar riesgos cuando son miembros de un grupo.

## 2. Factores Racionales:

Son aquellos que emplea conscientemente el decisor

para llegar a una decisión, por ejemplo: Costo, tiempo, principios administrativos y pronósticos, representan criterios y métodos comunes para tomar decisiones.

La elección racional supone una información completa, el establecimiento de metas y objetivos, el desarrollo de normas y medidas objetivas, la disponibilidad de todas las alternativas posibles, y los medios para seleccionar las alternativas óptimas. En la práctica, como es natural, sólo tenemos información incompleta para problemas complejos. Aunque las normas y medidas objetivas en forma de importes como ventas, gastos, utilidades etc, pueden obtenerse ordinariamente. Hay otros muchos criterios que no pueden medirse con facilidad.

La buena voluntad, la moral de los empleados, la contaminación atmosférica, la calidad de la administración o la imagen de la compañía son ejemplos de factores que pueden afectar las decisiones y que son difíciles de definir.

Los seres humanos que se dedican a la solución de problemas complejos sólo pueden considerar un número limitado de alternativas, dentro de las restricciones impuestas por el tiempo. Buscan entre ese número limitado para encontrar una o algunas que satisfagan por lo menos los requerimientos mínimos y entonces puede requerirse un gran esfuerzo para escoger esa pequeña cantidad.

### 3. Factores Psicológicos

Los factores psicológicos, no son interpersonales sino lo que lleva el individuo al proceso de decisión. Incluyen su personalidad, capacidades, experiencia, percepciones, así como sus valores y aspiraciones y su papel percibido. Existe una gran relación entre las influencias psicológicas, sociales y culturales, porque es muy raro el individuo que esté totalmente apartado de su sociedad y de su cultura, en términos de sus procesos de comportamiento.

Los intentos de creación de una teoría de toma de decisiones con fundamento en los factores psicológicos, se han basado en gran parte en la curva de "utilidad" del individuo. La función de utilidad representa los valores, aspiraciones y aversión al riesgo de cada individuo tal vez en el más alto grado. La creación de funciones de utilidad, depende de las preferencias expresadas por el individuo, y de ciertas suposiciones relacionadas con ordenamiento de las preferencias. Desgraciadamente los seres humanos no tienen la capacidad de poder discernir muy bien, o cambian de opinión, cuando hay dificultad con las reglas de ordenamiento.

Abraham Perdomo Moreno da una descripción general de los criterios psicológicos para la toma de decisiones.

"El tomador de decisiones no trata de aumentar al máximo

sus satisfacciones, sino que se conforma con soluciones satisfactorias que sean "suficientes". La búsqueda de soluciones que a la vez satisfagan y sean suficientes, se llama por lo tanto "obtención de satisfacción". Esto significa que el ejecutivo busca la alternativa óptima, pero interrumpe su búsqueda y su valoración cuando encuentra una elección razonable." 6

#### 4. Factores Sociales

En una organización las decisiones deben tomarse teniendo en cuenta su aceptación por los miembros de la misma, porque de lo contrario la implantación será difícil. El tomador de decisiones debe considerar por lo tanto no sólo sus propios valores, sino los valores y las metas de los individuos afectados. Por lo tanto consideramos que debe existir una toma de decisiones más participativa, para llegar a una decisión que pueda aceptar todo el grupo, o en el caso de situaciones de ejecutivo y subordinados, por estos últimos.

Así mismo las decisiones que comprenden cambios considerables o repentinos en la estructura de la organización, deben ser evitadas por los ejecutivos experimentados, a menos que sea evidente que todos los miembros de la organización se beneficiarán inmediatamente.

---

6. Perdomo Moreno, Op. Cit. Pág. 87

## **5. Factores Culturales**

Son patrones de comportamiento que se han aprendido.  
Se dice que en las empresas predominan tres influencias:

La Cultura de la empresa misma.

La Cultura de la región geográfica donde esta situada la empresa.

Y La Cultura del país donde esta la empresa.

## **6. Factores Limitativos**

Son controles sociales que limitan nuestra libertad de tomar decisiones, por ejemplo: Las restricciones de carácter legal que se aplican por igual tanto a las empresas, como a los individuos ya que ni unos ni otros, pueden legalmente evadir el pago de impuestos.

### **e) Factores Naturales**

En la toma de decisiones, existen factores que afectan el logro de objetivos específicos propuestos y cuya característica fundamental es que se encuentran fuera del control de quién o quienes toman las decisiones, es decir, conjunto de estados naturales que influyen en la toma de decisiones, por ejemplo: Inflación, Deflación, Depresión Económica, Estabilidad de Precios, Precios Específicos cambiantes etc.

### **f) Situación a Modificar**

La situación a modificar la podemos clasificar en programable y no programable; en la primera están las situaciones bien definidas que se repiten constantemente y para las cuales existe una gama de información adecuada; las no programables ocurren muy de vez en cuando y, para ellas, generalmente no se tiene información significativa para tomar decisiones, es decir, por éstas se toman decisiones una sola vez, generalmente mal estructuradas, novedosas y referentes a políticas.

### **g) Alternativas Relevantes**

Son soluciones relevantes a problemas de la empresa, que se consideran factibles de ser implantadas y que pueden aplicarse para resolver los problemas dados.

Ahora bien, cuando un curso de acción no puede ser implantado, o no sirve para resolver un problema se considera una alternativa irrelevante, debiendo de excluirse.

### **h) Evaluación-Jerarquización de alternativas relevantes**

Los cursos de acción o soluciones o alternativas relevantes deberán tener un mecanismo mediante el cual se les asigna un valor objetivo, subjetivo o mixto para poder jerarquizarlas de

las más favorables hasta las menos favorables, es decir, se deben clasificar por prioridades.

### **i) Elección de Alternativa Relevante**

Una vez jerarquizadas, se estudian, se analizan, se comparan y se evalúan para realizar la elección, es decir, se toma la decisión más favorable para la empresa, al seleccionar la alternativa relevante más conveniente, observando las orientaciones siguientes:

#### **1. Orientación**

El decisor o decisores, generalmente al hacer la elección entre las alternativas relevantes, pueden tener las orientaciones siguientes:

##### **1. Orientación Receptiva**

En esta orientación, les place que sean otros quienes tomen la decisión por ellos.

##### **2. Orientación Explotativa**

En esta orientación, los decisores siguen criterios éticos o no éticos para lograr ideas de otros, y tomar decisiones.

##### **3. Orientación Atesorativa**

En esta orientación, los decisores se aíslan de

los demás, confiando extremadamente en ellos mismos; de hecho aceptan muy poca ayuda, asesoría y consultoría de especialistas su característica fundamental es la de tomar decisiones para preservar el estatus actual lo más que sea posible.

#### 4. Orientación Mercadotecnia

En esta orientación los decisores se consideran a sí mismos tan valiosos como las decisiones que toman; de hecho tratan de tomar decisiones que incrementen su valor, estando conscientes de lo que los demás piensen de sus decisiones.

Por lo anterior, dichas orientaciones deberán ser evitadas por los ejecutivos, para tomar decisiones acertadas.

#### 2. El Principio del factor limitante

Un factor limitante es algo que obstruye el camino para lograr un objetivo deseado. Si se reconocen los factores limitantes en una situación dada se puede reducir la búsqueda de opciones a aquéllas que superen los factores limitantes. El principio de factor limitante dice lo siguiente: "Solo se puede seleccionar el mejor curso alternativo de acción cuando se reconocen y se eliminan los factores que obstruyen en forma crítica el camino para llegar a la meta." 7

---

7. Perdomo Moreno, Op. Cit. Pág. 87

El propósito al elegir una solución o alternativa es resolver un problema a fin de alcanzar objetivos y metas propuestas de antemano. Este punto es muy importante. Significa que la decisión no es un fin, sino sólo un medio para lograr un fin. Aunque el decisor elige la solución o alternativa que, según espera, dará por resultado el logro del objetivo, la selección real no se debe ver como un acto aislado; si ocurre así, es posible que queden excluidos los factores que llevaron a la solución y los que surjan de ella. El punto crítico es que la toma de decisiones es algo más que una simple elección; es un proceso dinámico.

En la mayoría de la toma de decisiones por ejecutivos, las soluciones óptimas a menudo son imposibles. Esto se debe a que no es posible que el decisor conozca todos los caminos alternos disponibles, las consecuencias de cada uno y su probabilidad de ocurrencia. Por ello, en vez de que el decisor sea un optimizador, es más bien un satisfactor, y elige la solución alterna que satisfaga una norma razonable de aceptación.

#### **j) Subordinado o Subordinados**

En la toma de decisiones, siempre debe existir el elemento humano y, dentro de éste encontramos al subordinado o subordinados a quienes se les envía la orden, para alcanzar una situación distinta a la de su estado original.

**k) La Orden**

Uno de los principales elementos en la toma de decisiones, es la orden o mandato que dirige el ejecutivo decisor a sus subordinados para alcanzar una situación distinta a la de su estado original, para el logro de objetivos propuestos de antemano por la empresa. La orden de hecho es el ejercicio pleno de la autoridad, mediante el cual los ejecutivos indican a los subordinados la necesidad de que una situación determinada, concreta y particular sea modificada.

**l) Comunicación de la orden y plan de acción a subordinados**

Una comunicación eficaz a través de todas las personas y grupos dentro de la empresa, resulta un elemento básico para la toma de decisiones acertadas. Toda decisión contiene instrucciones que inician de cierto punto de la red de comunicaciones; dirigidas a otros puntos de la misma red; luego entonces, una red de comunicaciones viene a ser una serie de puntos emisores y receptores entre los que se transmite la información.

**m) Control, Evaluación y Vigilancia de la alternativa relevante elegida.**

La toma de decisiones acertadas incluye, en relación con la alternativa elegida, el estudio y evaluación simultánea de

mediciones periódicas de los resultados reales que se comparan con los resultados proyectados, para detectar y obtener las desviaciones o variaciones para su corrección, así como su vigilancia oportuna y periódica, para el logro de objetivos propuestos.

**CASO PRACTICO****LA DECISION DE FABRICAR O COMPRAR**

La compañía "BICICLETAS", S. A. (BICISA) está considerando si debe producir la parte no. 2 (rines) en su propio taller, o si debe subcontratar la fabricación con la compañía "MAQUILADOS DE METAL", S. A. (MADEMSA). Supongamos que se hayan considerado y eliminado otras opciones y que la calidad, tiempo de entrega y demás consideraciones diferentes de precios sean equivalentes entre las dos opciones. MADEMSA cotizó N\$946.00 nuevos pesos por cada 100 unidades y el analista de BICISA determina, con base en los registros de contabilidad de costos, que el costo estándar de absorción completa para la fabricación dentro del taller es de N\$1,114.00 nuevos pesos por cada 100 unidades. La decisión puede parecer evidente: Subcontratar.

Sin embargo, hay que saber que los costos de absorción completa, incluyen ciertos costos indirectos de producción prorrateados. Podrían evitarse estos costos si se subcontrata la parte?. La mayor parte de ellos no podrá evitarse, si se toma la decisión de mandar fabricar la parte no. 2 ya no cargará con estos prorrateos, pero los costos no se eliminarán. Se producirá una reasignación del costo indirecto, o resultarán variaciones negativas del mismo. Lo que el analista debe saber es la cifra en que se aumente o disminuya el total de los

costos indirectos de la compañía como resultado de esta decisión.

Supóngase que en detalle, los costos estándar del producto para esta parte son:

Mano de obra	N\$ 240.00 por cada cien
Materia prima	N\$ 346.00 por cada cien
Costos indirectos variables	N\$ 240.00 por cada cien (100 % de la mano de obra)
Costos indirectos fijos	N\$ 288.00 por cada cien (120 % de la mano de obra)
Total:	<hr/> N\$1,114.00 por cada cien

Aquí la tasa total del costo indirecto equivale a 220 % de dicha mano de obra. ¿Que flujos de efectivo podrán economizarse si BICISA decide subcontratar? suponiendo que MADEMSA suministre tanto el material como la mano de obra, ¿se eliminarán estos dos elementos del costo del producto?

El análisis de las economías del costo indirecto es muy difícil. El costo variable indirecto, incluye aquéllos elementos que varían con el volumen de producción. Si a causa de la decisión de subcontratar se elimina la mano de obra, puede ser razonable suponer que también se economizará el costo indirecto

variable asociado. Sin embargo, obsérvese que la variabilidad se define con respecto a los cambios en el nivel total de actividad. Una decisión de subcontratar puede aumentar el trabajo de los supervisores de la planta y de control de producción. De esta manera, aún los costos variables indirectos pueden no ser totalmente diferentes con respecto a esta decisión de fabricar o comprar.

El análisis de los costos indirectos fijos es aún más complejo. Entre los elementos de estos costos se destacan el arrendamiento del espacio de fabricación y la depreciación del equipo de producción. Si la fábrica y el equipo dentro de ella no son afectados por la decisión una suposición razonable entonces la parte de estos costos que se prorratea a la parte no. 2 no es aplicable a la decisión.

Sin embargo, la conclusión no consiste en que todos estos costos sean necesariamente inaplicables, por ejemplo: Si la función de recibo y despacho se considera como parte del costo indirecto fijo, la decisión de subcontratar aumentará los costos fijos en la medida en que esta función de recibo y despacho asuma tareas adicionales. Esa diferencia en los costos fijos debe tenerse en cuenta.

Las decisiones sobre fabricar o comprar son ayudadas por un sistema de costos variables. La suposición de que los costos

variables de manufactura son diferentes para la decisión de fabricar o comprar, en tanto que los costos fijos no lo son, por lo general es una aproximación útil, aunque no completamente exacta. Casi con seguridad esta aproximación será preferible, bien al hecho de no hacer caso a todos los costos indirectos para el análisis, o a suponer que todos los elementos del costo indirecto son diferentes.

Aplicando la dicha aproximación al presente caso, la opción de "fabricar" a N\$866.00 nuevos pesos (total del costo estándar N\$1,114.00 nuevos pesos menos el costo indirecto fijo de N\$288.00 nuevos pesos) nos dá una comparación favorable con la opción de "comprar" a N\$946.00 nuevos pesos. Como resultado la parte no. 2 debe fabricarse internamente.

## CONCLUSION

Aún cuando los Informes Contables son de utilidad para miles de lectores, el primer beneficiario de la información es la administración de la empresa. El valor de los Informes Contables para la administración, radica en que representa una ayuda para determinar el avance de la compañía en la búsqueda de uno o más de los objetivos empresariales además, los datos contables constituyen el material clave para la mayor parte de las técnicas analíticas empleadas por la administración, para ayudar a Tomar Decisiones Económicas Fundamentales sobre la asignación de los escasos recursos productivos de la empresa.

La esencia de la administración es la Toma de Decisiones, las cuales siempre se dan en un medio ambiente de incertidumbre ya que no es posible tener información perfecta, ni del futuro ni del pasado. Ante esta situación el administrador tratará de disminuir su nivel de incertidumbre, y buscará siempre pasar a una situación donde tenga mayor control de las variables del medio ambiente que le rodea. La forma en que tratará de lograr esto, será a través de usar su experiencia previa, utilizar la información disponible, apoyarse en otras opiniones, recurrir a normas y reglas etc. Y es aquí donde la Contabilidad juega un papel muy importante en el proceso de Toma de Decisiones, ya que puede proveer al administrador de un sistema de información que le ayude a organizar sus experiencias, le señale los posi-

bles problemas que se avecinan o le indique cuales son las áreas que requieren su atención, establezca normas y objetivos a alcanzar y en fin, lo provea de una serie de procedimientos estándar que ayuden al administrador a salir de una situación de alto nivel de incertidumbre.

B I B L I O G R A F I A

<u>AUTOR</u>	<u>TITULO</u>
Guajardo Gerardo M. Woltz Phebe T. Arlen Richard	"Contabilidad" Editorial Mc Graw Hill México, 1990.
Münch Galindo Lourdes García Martínez José	"Fundamentos de Adminis- tración" Editorial Trillas México, 1991.
C. P. Martínez Villegas Fabián	"El Contador Público y la Auditoría Adminis- trativa" Editorial Insurgentes México, 1970.
Del Rio González Cristóbal	"Costos para Adminis- tradores y Dirigentes" Ediciones Contables y Admvas, S. A. de C. V. México, 1992.
Lara Flores Elías	"Primer Curso de Conta- bilidad". Editorial Trillas México, 1988.
C. P. Mancera Hermanos	"Terminología del Con- tador" Escuela Bancaria y Co- mercial México, 1981.

- Ramírez Padilla David Noel  
"Contabilidad Administrativa"  
Editorial Mc Graw Hill  
México, 1991.
- E. Riggs Henry  
"Contabilidad"  
Editorial Mc Graw Hill  
México, 1983.
- Reyes Ponce Agustín  
"Administración de Empresas"  
Editorial Limusa  
México, 1990.
- R. Hampton David  
"Administración Contemporánea"  
Editorial Mc Graw Hill  
México, 1987.
- Fayol Henri  
"Administración Industrial y General"  
Editorial El Ateneo  
Argentina, 1984.
- Rios Szalay Adalberto  
Paniagua Aduna Andrés  
"Orígenes y Perspectivas de la Administración"  
Editorial Trillas  
México, 1988.
- L. R. Bittel  
J. E. Ramsey  
"Enciclopedia del Management." Tomo 1  
Grupo Editorial Oceano  
España, 1987.
- Instituto Mexicano  
De Contadores  
Públicos, A. C.  
"Contaduría Pública"  
Número 249  
Mayo, 1993.

Macias Pineda Roberto

"El Análisis de los Estados Financieros"  
Editorial ECASA  
México, 1984.

F. Gutierrez Alfredo

"Los Estados Financieros y su Análisis"  
Editorial Fondo de Cultura Económica  
México, 1970.

C. P. Calvo Langarica César

"Análisis é Interpretación de los Estados Financieros"  
Editorial PAC, S. A. de C. V.  
México, 1991.

Ferdomo Moreno Abraham

"Toma de Decisiones Financieras"  
Editorial ECASA  
México, 1993.

### SOLICITUD DE AUTORIZACION PARA LA APROBACION E IMPRESION DE TESIS DE GRUPO

DIRECTOR GENERAL DE INCORPORACION  
Y REVALIDACION DE ESTUDIOS DE LA UNAM.  
P R E S E N T E :

1.-	VAZQUEZ	CRUZ	ANTONINO	89900489-9
	Apellido Paterno	Materno	Nombre (s)	No. de Expediente
2.-	ACEVEDO	PAREDES	GILBERTO	84624542-4
3.-	_____			

ALUMNOS DE LA CARRERA DE: LICENCIADO EN CONTADURIA  
SOLICITAN LA AUTORIZACION DE IMPRESION DE LA TESIS TITULADA: "LA IMPORTANCIA DE LA CONTABILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES"  
DEL AREA: DE CONTABILIDAD

México, D.F. a 24 de MARZO de 1994.

  
Firma de los solicitantes

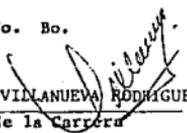
Vo. Bo.

OTORGO EL VOTO APROBATORIO Y  
CONFORMIDAD PARA ASISTIR COMO  
SINODAL AL EXAMEN PROFESIONAL

  
C.P. JOEL FRANCISCO CALLEGOS PEREZ  
Director de Tesis

Vo. Bo.

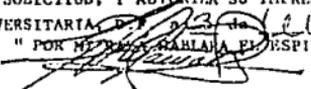
  
LIC. MAXIMO CUAPIO SANTIACRUZ  
Revisor de Tesis

  
C.P. ENRIQUE VILLANUEVA RODRIGUEZ  
Director de la Carrera

  
SECRETARIA DE SERVICIOS  
ACADEMICOS  
DIRECCION GENERAL DE  
INCORPORACION Y  
REVALIDACION DE ESTUDIOS

EL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE EXAMENES:  
HACE CONSTAR LA APROBACION DE LA TESIS OBJETO  
DE ESTA SOLICITUD, Y AUTORIZA SU IMPRESION.

CD. UNIVERSITARIA, D.F. a 23 de MARZO de 1994.  
" POR ME VES, HABLARA EL ESPIRITU "

  
\_\_\_\_\_  
ING. GUILLERMO VILLANUEVA RODRIGUEZ