



300608
21
2y

UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

INCORPORADA A LA U. N. A. M.

CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

TESIS PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
CONTADOR PUBLICO
P R E S E N T A
AMELIA DEL CARMEN IÑIGUEZ VILLANUEVA

MEXICO, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1986



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.

INTRODUCCION

CAPITULO I

I CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

- | | |
|--|----|
| 1. CONCEPTOS GENERALES | 6 |
| 2. OBJETIVOS DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA | 8 |
| 3. FINALIDAD DE SU APLICACION | 9 |
| 4. DIFERENCIA ENTRE CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA | 13 |

CAPITULO II

II PROCESO ADMINISTRATIVO COMO ELEMENTO DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

- | | |
|-----------------|----|
| 1. PLANEACION | 17 |
| 2. ORGANIZACION | 18 |
| 3. INTEGRACION | 26 |
| 4. DIRECCION | 28 |
| 5. COORDINACION | 35 |
| 6. CONTROL | 42 |

CAPITULO III

III OTROS ELEMENTOS DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

A CONTABILIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES

- | | |
|-------------|----|
| 1. OBJETIVO | 45 |
|-------------|----|

2. FINALIDAD	47
3. APLICACION EN LA EMPRESA	49
B PRESUPUESTOS	
1. DEFINICION	52
2. OBJETIVOS	53
3. TIPOS DE PRESUPUESTOS	59
4. CONTROL PRESUPUESTAL	60

CAPITULO IV

IV NECESIDADES DE INFORMACION CONTABLE Y SU APLICACION

A NECESIDADES DE INFORMACION

1. INFORMACION QUE PROPORCIONA	67
2. COMO SE DA LA INFORMACION	69
3. NIVELES DE INFORMACION	71

B IMPORTANCIA EN LA ELABORACION DE LOS INFORMES

1. USO DE LOS INFORMES	74
2. FUENTES DE INFORMACION Y VARIABILIDAD DEL MISMO	76

C PRESENTACION Y FUNDAMENTOS PRINCIPALES EN LOS ESTADOS FINANCIEROS

1. ENFOQUE ADMINISTRATIVO SOBRE LOS ESTADOS PRINCIPALES	83
2. CONTROL DE RESPONSABILIDAD SOBRE LOS INFORMES	84

CAPITULO V

V APLICACION DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

1. INFORMACION DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA	86
2. APLICACION DE LA INFORMACION FINANCIERA	93
3. REGISTRO CONTABLE, FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO	97
CONCLUSIONES	103
NOTAS	106
BIBLIOGRAFIA	107

INTRODUCCION

La Contabilidad Administrativa está diseñada y adaptada a las necesidades de información y control a los diferentes niveles administrativos. El término no tiene un campo preciso de aplicación sino que más bien se usa de manera general para referirse a la extensión de los informes internos, de cuyo diseño y presentación se hace responsable actualmente al controlar de la empresa.

La Contabilidad Administrativa reúne características que la hacen ser indispensable como el hecho de coordinar los esfuerzos y los recursos para la optimización y aprovechamiento de los beneficios que de ahí se generen.

La contabilidad y la administración son herramientas indispensables en el buen funcionamiento de una empresa, ya que combinadas aportan cada una de ellas sus beneficios para el logro de objetivos.

La contabilidad, es un registro claro, veraz y oportuno, de la situación financiera de la empresa, que involucra tanto a gente interna como ajena a ella, interesada en la posición financiera que presente la misma. Y así a su vez obteniendo los beneficios de la administración para alcanzar los objetivos planeados por la empresa, y te-

ner una clara y acertada visión para la toma de decisiones. Así pues la contabilidad administrativa es uno de los principales medios de los que se vale el financiero en una empresa para la maximización de los objetivos y recursos de la misma.

Posteriormente, se da una visión amplia y clara que define todo lo que conforma y de lo que se vale la contabilidad administrativa, para un funcionamiento idóneo dentro de una entidad económica.

Por otra parte, la administración proporciona las bases para alcanzar los objetivos planeados por la empresa al obtener una visión clara y acertada para la toma de decisiones.

En el desarrollo del presente trabajo, hace mención a los informes puntuales, completos positivos y terminantes, que ayudan e inducen a la formulación de decisiones a nivel gerencial.

CAPITULO I

I CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

1.- Conceptos Generales

La Contabilidad Administrativa, surgió en los años - 50' aproximadamente. Es una variante de la contabilidad - financiera, practicada en varios países, ya que por medio de ésta se toman las decisiones más acertadas.

En sí, es la presentación de la información contable en forma tal, que ayuda a la administración, en la crea - ción de una política y en las operaciones cotidianas de - una empresa.

En 1950, El Management Accounting Team, definió a - la contabilidad administrativa, como: "La presentación de la información contable en forma tal que ayudara a la ad - ministración en la creación de una política y en las ope - raciones diarias de una empresa.

Es una variante de la contabilidad financiera, la -- cual toma las bases de ésta y las aplica a los procedi -- mientos administrativos con el propósito de dar a los di -- rectivos y ejecutivos de la empresa, una información más amplia y clara desde el punto de vista de la gerencia, --

Esto con la finalidad de que en base a esa informa -
ción se pueden tomar decisiones con mayor rapidez y con
el menor margen de riesgo.

La contabilidad administrativa, incluye a la conta-
bilidad financiera y cubre la supervisión de todos los -
procedimientos relacionados como el mantenimiento de los
libros de cuentas necesarios, observancia de los requisi
tos legales respecto a las cuentas y a los estados finan
cieros, y el desempeño de funciones de contabilidad, co-
mo las cuentas por pagar y las cuentas por cobrar.

La contabilidad administrativa, también incluye el -
establecimiento y operación de los controles internos, és
tos controles son esenciales para proporcionar informa --
ción histórica que satisfaga las exigencias de las rela -
ciones de la compañía con elementos externos, y para cer-
ciorarse de que se desarrollan con exactitud e integridad.

El área de mayor progreso en la contabilidad adminis
trativa ha sido la aplicación de la contabilidad a las --
transacciones internas, así como formar, sincronizar y -
poner en circulación la información resultante.

2.- Objetivos de la Contabilidad Administrativa

Su objetivo es canalizar, para uso en el procedi -
miento administrativo, datos que tendrán una influencia
vital en la política de la compañía.

El servicio fundamental que la contabilidad administrativa
proporciona a la compañía y que es básico para -
los servicios, es la operación y las mejoras que puedan
ser necesarias, de un sistema de contabilidad que proporcion
e informes vitales a la administración.

Siempre se busca mejores formas para realizar las -
obligaciones señaladas a los departamentos, con el fin -
de extenderlos y aumentar la utilidad para los funcionarios
y ejecutivos, controlar la producción, las ventas y
otras áreas de actividades que se desarrollan dentro de -
la compañía; mismos datos que son esenciales para las deci
siones administrativas. Su objetivo es un sistema que
proporcione información pertinente con rapidéz suficiente
y sin tener un costo excesivo.

En resúmen, la contabilidad administrativa es una -
variante de la contabilidad financiera, que tiene por -
objetivo tomar las bases de ésta y hacer la aplicación -
de los procesos administrativos con el fin de dar a los

ejecutivos de la empresa una información más amplia y - más clara, con la finalidad de que se puedan tomar las decisiones con mayor rapidéz y con el menor margen de - riesgo.

3.- Finalidad de su Aplicación

La finalidad es proporcionar a la dirección gene - ral toda la información que se elabora en base a las ope - raciones que la empresa efectúa. Los procesos adminis - trativos que afectan en la forma mas directa a la conta - bilidad, son los que se concentran en los planeamientos del futuro y en el control de las operaciones en curso.

La aportación de la contabilidad a esos procesos es del dominio de la contabilidad administrativa. En su ca - lidad de elemento integrante del sistema de información administrativa, la contabilidad de este tipo sirve a la gerencia en diversas formas.

Primeramente como fuente de datos, cosa esencial pa - ra los planes de la gerencia, ya que estos son un vasto - número de detalles a cerca del desarrollo de la empresa - en el pasado, sin los cuales serla difícil hacer pronós - ticos del futuro.

Y así, la contabilidad administrativa, proporciona los medios de comunicar los planes de la gerencia, en todas direcciones de la organización de la empresa.

Finalmente la contabilidad administrativa, tiene un papel que desempeñar en la interpretación de los resultados y en la determinación de las responsabilidades para que se tomen las medidas consecuentes.

Así mismo, la contabilidad administrativa, proporciona un enfoque especial a toda la información para aquellas personas que toman las decisiones y permite en cualquier momento analizar desde otro punto de vista las variaciones que ha tenido la empresa en cualquier periodo, detectar las fallas en los departamentos y así poder resolver su situación satisfactoriamente, y es útil también para comprobar si las políticas se han cumplido -- correctamente.

Así el contralor de la empresa tiene la facilidad de comprender las cifras que se le presentan, y comparar las con el plan que se habla definido desde un principio por la dirección y si su actividad durante el periodo que se está comparando es correcto o se desvía de lo ya estipulado.

Por lo tanto para comprender plenamente a la conta-

bilidad administrativa se identifican en su estructura técnica los conceptos básicos siguientes:

- *medición*
- *comunicación*
- *información*
- *planeación*
- *retroalimentación*
- *control*

A continuación se muestra en la figura número uno, la estructura técnica de la contabilidad administrativa y se mencionan sus aspectos importantes.

ESTRUCTURA DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

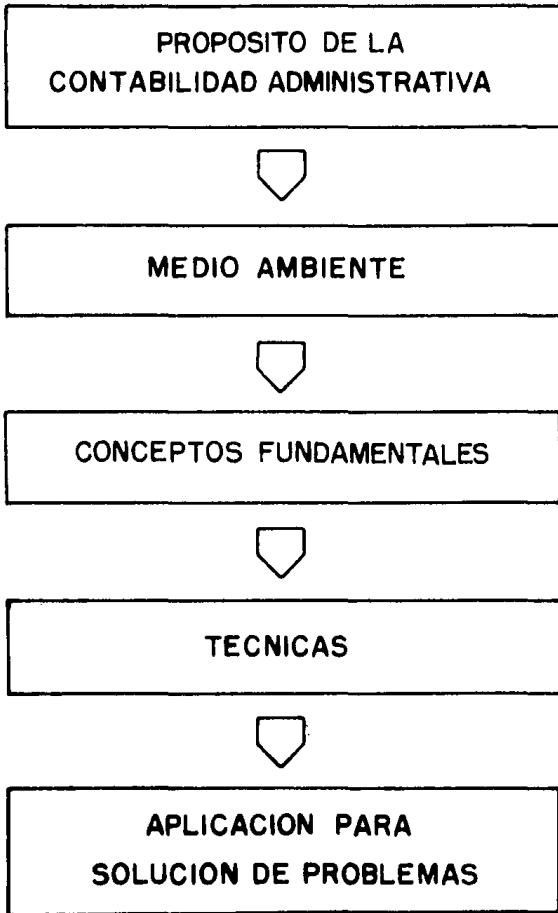


fig. 1

Esta estructura de la contabilidad administrativa, se refiere a que el propósito de esta, es obtener una solución para la toma de decisiones, su medio ambiente, por lo consiguiente, es el momento en el que se conju-gan todos los datos necesarios para llegar a una buena toma de decisiones, en el momento justo que se necesi-ten. Sus conceptos fundamentales son los que hacen po-sibles la adecuada determinación; las técnicas, son de las que se vale para realizar el propósito, y así, des-pués unir todas, llegar a una determinación para la -- aplicación de solución de problemas.

4.- Diferencia entre contabilidad administrativa y financiera

En el siguiente cuadro se mencionan las diferencias existentes que se consideran de mayor importancia.

CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA	CONTABILIDAD FINANCIERA
- Informes internos para la	- Rinde informes a terceros
- Es opcional (nota 1)	- Debe llevarse siempre, es necesaria (nota 1)

- Las características de la información va orientada al futuro, es específica y no necesariamente monetaria.
- Los informes se refieren a los resultados y a las actividades de los departamentos.
- Su propósito es motivar e informar.
- Se deben elaborar reportes que muestren los resultados por departamentos y secciones incluyendo todo, para ser comparados con los objetivos del año en curso y de los anteriores.
- Las características de la información es general, sencilla, histórica y monetaria.
- Los estados financieros informan sobre todo el negocio.
- Su propósito es informar.
- Emite estados financieros principales y aquí no se incluyen cifras planeadas ni comparaciones contra periodos cortos.

NOTA 1 Esto se refiere a la obligación de llevarse - por medio de un sistema mientras que el otro es opcio - nal. Desde el punto de vista de la contabilidad finan - ciera, esto se fundamenta básicamente en los principios de contabilidad, en los que se mencionan que se deben - llevar registros de las operaciones, y se tiene la obli - gación de llevar algunos registros como son el libro ma - yor, el libro diario, los auxiliares etc. Desde el pun - to de vista de la contabilidad administrativa, como es - una variante de la contabilidad financiera, no existe - ningún reglamento o algunas normas que lo rijan, y tal - es la razón de ser opcional, y a la vez oportuna, ya - que se basa en información diaria y a futuro, y es por - ésto que compara sus cifras reales con las planeadas, - para poder realizar su proyección real contra la supues - ta.

CAPITULO II

II PROCESO ADMINISTRATIVO COMO ELEMENTO DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

El proceso administrativo surge como un elemento de la contabilidad administrativa, ya que para lograr los objetivos que una empresa pretende, siempre es necesario tomar en cuenta los pasos primordiales que nos da la administración, ya que con cada uno de ellos, y a la vez al tomarlos en conjunto va logrando los objetivos planeados por la empresa. A continuación se enumeran los siguientes:

1.- Planeación

Es el procedimiento para decidir la forma de actuar o sea para descubrir cuáles son las opciones disponibles y para elegir entre ellas.

Tiene tres modalidades:

a) La formulación de las normas o políticas, o sea la implantación de las reglas que determinan el sentido que tomará la empresa y la forma por la cual optará, fijan -

do así los límites dentro de los cuales ha decidido ac-
tuar la gerencia.

b) La forma de tomar decisiones, viene siendo la elec-
ción entre soluciones optativas para problemas concretos
operativos y financieros, dentro del marco determinado -
por las normas políticas.

c) La formulación de presupuestos, o sea la prepara -
ción de planes operatorios y financieros completos para
periodos con determinado tiempo.

Estas tres formas de actuar exigen que se elija en
tre las opciones que se ofrecen. El principio marginal
sirve de base a éstas opciones, según el cual la infor-
mación para tomar decisiones debe indicar las diferen-
cias entre las formas optativas de actuar.

La base marginal del procedimiento de formulación-
de planes muestra la misma importancia cuando se trata
de programas o de presupuestos periódicos, que de otros
trabajos en los que sea preciso tomar decisiones

Los planes tienen que expresarse siempre en térmi-
nos absolutos, o sea los costos por realizar y los re -
sultados por conquistar; pero realmente el proceso de -

selección de un plan en lugar de otro es del dominio de las decisiones. La elección de todo plan se basa en comparaciones.

Otra característica del proceso de planeación es el del porvenir. Las decisiones sólo influyen en lo que es td por suceder, no en lo que ha sucedido.

Los datos históricos son útiles para tomar decisiones sólo en la parte en que contribuyen a hacer mejores pronósticos de los resultados futuros, según sean las formas optativas de actuar.

2.- Organización

La definición de organización sería la combinación de los medios humanos y materiales disponibles en función de la consecución de un fin, según un esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen.

A continuación se mencionarán algunos conceptos sobre organización aportadas por los siguientes autores:

Urwick

Brech

Pfiffner y Sherwood

Urwick "La organización es la determinación de que las actividades son necesarias para un determinado fin o programa y su agrupación - ordenada para asignarlas a los individuos" (1)

Brech "El término organización es habitualmente - utilizado para referirse a la estructura de responsabilidades y relaciones atribuidas a los distintos puestos" (2)

Pfiffner "Es el conjunto de formas en las que un número elevado de personas, demasiadas para - tener contacto directo unas con otras y com prometidas en una complejidad de funciones, se ponen en relación entre sí para una -- consciente y sistemática fijación y realiza ción de objetivos mutuamente aceptados. (3)

(1) Lydall F. Urwick, *The Elements of Administration*, Londres, Pitman, 1961, página 36

(2) E.F.L. Brech, *The Principles and Practice of Management*, Londres, Longmans, 1959 página 16

(3) John M. Pfiffner y Frank P. Sherwood, *Administrative Organization*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1963, pg. 30

De los conceptos anteriores, se mencionan los elementos esenciales de la organización:

- a) La presencia de un fin u objetivo común
- b) Un conjunto de hombres y de medios técnicos, financieros
- c) Un esfuerzo combinado
- d) Un sistema de dependencias y de relaciones

La razón de ser y la existencia, dependen estrechamente de la presencia de los cuatro elementos y de su combinación de la manera más adecuada en relación a las condiciones ambientales externas en que esa organización se encuentra actuando.

Por ejemplo: en una fábrica de loncheras se determina que en ella están presentes todos los elementos -- esenciales que son:

- a) Un objetivo común:
Produce loncheras a un cierto costo, y obtener un beneficio.
- b) Los propietarios de la fábrica, los técnicos, los obreros.
Medios Técnicos: Edificios, máquinas, equipos, materiales.

Medios Financieros:

Los capitales necesarios para adquirir máquinas y herramientas, construir edificios e instalaciones, procurarse los materiales, distribuir al personal.

c) Esfuerzo Combinado:

División del trabajo en sentido horizontal y vertical, asignación de máquinas a cada uno, herramientas y materiales, despachos, bancos etc., coordinación de la actividad de los obreros y de los distintos departamentos.

d) Sistema de Relaciones:

Creación de una estructura, institución de un determinado tipo de relaciones entre obreros, técnicos, dirigentes y propietarios, definición de las competencias y atribuciones, normas disciplinarias, etc.

De la combinación y del equilibrio que mantengan éstos elementos entre sí, y de la manera en que llevan su relación con la situación exterior depende la supervivencia de la organización.

En otras palabras, esto quiere decir que al producirse cambios en la situación exterior deben seguirse - cambios adecuados en los elementos citados, para que se mantenga un aeficiente organización y sobre todo ajusta da a la realidad en la que opera; y por otra parte como son interdependientes, si varla alguno de éstos elemen tos, debe efectuarse una adaptación oportuna para todos los demás.

a) Objetivo Común

La organización debe ir siempre precedida por la fi jación del objetivo común, o sea que las personas se - asocien primero en grupo y después decidan hacia que fin dirigir conjuntamente sus fuerzas. Es precisamente en - base al fin por lo que se constituye una organización, - se determinan sus características, su forma y sus dimen siones, se juzga si es adecuada o si permite alcanzar - efectivamente en términos económicos el objetivo.

Un objetivo común, dentro de un aorganización puede llegar a disolverse, ya sea que se haya alcanzado, o -- bien que no se hubiera logrado este objetivo. En refe - rencia a esto se menciona un ejemplo clásico que son las sociedades constituidas para la construcción y la venta de viviendas; o sea que una vez que se ha construido el edificio o el conjunto de construcciones para la vi --

vienda, son vendidos de común acuerdo entre los socios, todos los pisos y habitaciones, y una vez terminado este proyecto, entonces sí, la sociedad se disuelve y se re-parten los beneficios entre los socios.

El objetivo claro de esta entidad en definitiva va-rió con el tiempo; aún cuando su objetivo común se lo-gró y se alcanzó, porque entre los socios de esta enti-dad, fijaron el objetivo común de construir, vender y re-partir los beneficios, una vez logrado lo que se per-segua, se procedió a disolver la sociedad, ya que en estas condiciones después de haber llegado a su meta, nada los unirla.

En conclusión, se dice que un objetivo común puede lograrse y disolverse una vez que los socios como enti-dad, hayan logrado su propósito inicial.

b) Conjunto de Hombres y Medios

Este es el segundo elemento esencial de la organización y está constituido por un conjunto de hombres que ai-slados o reunidos en grupos, se asocian para colaborar en la utilización de una serie de medios, como pueden ser técnicos, financieros, de competencia y capacidad, proyectados hacia un determinado objetivo.

La naturaleza, la amplitud y el grado de utiliza -
ción de los medios que forman parte de la organización,
se establecen siempre en función del objetivo que la -
misma organización propone y las condiciones en las que
opera para alcanzarlo.

Se hace referencia al objetivo, para juzgar si el
conjunto de hombres y de medios es adecuado y suficien-
te.

Siempre debe tomarse en cuenta que este elemento -
esencial de la organización es básico, ya que los hom-
bres, ya sea solos o en grupo constituyen la base de -
cualquier entidad. Por otro lado, siempre la persona -
debe adecuarse a las circunstancias y a las necesidades
que el puesto requiera y así mismo utilizar todos los -
medios que estén a su alcance y observar las condiciones
en las que actuará, para observar realísimamente hasta -
donde su capacidad alcanza para proyectarse y obtener -
el objetivo planeado.

c) Esfuerzo Combinado

Este es el tercer elemento esencial de la organiza-
ción, que está constituido por la combinación de los es-

fuerzos, los hombres y los medios en función del objetivo.

La actividad y la eficiencia de cualquier organización dependen de la habilidad con que se combinan todos los recursos para lograr el objetivo. La combinación - de los esfuerzos, en la acción de cada uno que se integra y se coordina con la de todos los demás.

d) Sistema de Relaciones

Este último elemento esencial de la organización, - está constituido por la existencia de un sistema preciso de dependencia y relaciones que lleve a coordinar los esfuerzos de todos sus componentes hacia la consecución - del objetivo.

Para lograr el objetivo, es necesario una división de las funciones entre las personas.

En las organizaciones de carácter formal el resultado se consigue en la práctica definiendo las funciones - y los deberes de cada uno, y las relaciones que existen entre los puestos de trabajo, obteniendo así el objetivo por parte del grupo haciendo un conjunto de políticas, - sistemas, procedimientos y comunicaciones que se lleven a cabo.

3.- Integración

La integración es el proceso por medio del cual se reúnen las partes para dar existencia al todo. En la administración se hace la distinción entre la integración material y la integración humana. La integración material, se refiere a la adquisición y conservación de los recursos económicos y materiales que son necesarios para la operación normal de la empresa. Las actividades financieras, las compras, la de mantenimiento responden a tales objetivos.

La integración humana, se entiende por la contratación, incorporación y desarrollo del personal, ya sea éste operativo, ejecutivo, técnico o de dirección, según lo requieran los trabajos que en la empresa se han de realizar.

La administración de personal, las relaciones laborales, las relaciones humanas son otras tantas funciones, especializadas que cooperan para hacer posible aquellas finalidades.

En la integración se observa que los hombres tratan de ajustar su conducta a las normas de organización, ya que por medio de este sistema se logran mayores objetivos ya que la organización es la ciencia de la sociedad,

y su unidad de orden es, la integración, y ésta la gestión de la sociedad, que es la existencia del orden, que la hace ser ella misma como realidad concreta.

Ampliando este concepto, nos podemos referir a que todos los hombres dentro de una sociedad, y regidos por la misma, guardan una organización para el desempeño de cualquier actividad; y así mismo observamos que la integración, se interpreta como una unidad de orden dentro de esta misma sociedad, ya que se toma como una realidad. Porque tanto la organización, como la integración dentro de un sistema, deben guardar un orden para hacer posibles las finalidades planeadas.

La integración es la dinámica de la convivencia humana engendrando y sosteniendo la sociedad como comunidad organizada.

La integración hace a la organización cuya raíz de la integración, está evidentemente en la naturaleza social del hombre.

La vida humana es siempre una vida de participación y de convivencia. El hombre se liga a sus semejantes - porque los necesita, porque con los demás se integra a sí mismo, se hace a sí mismo, recogiendo la ayuda que - los otros le proporcionan.

La integración es un proceso de madurez humana por el que cada individuo va logrando mayor aptitud para la vida que puede llamarse con autenticidad social.

4.- Dirección

Es el proceso de guía y constante adaptación de una organización, a través de un preciso esquema lógico de acción para la consecución en el máximo grado y con la máxima eficiencia de los objetivos de dicha organización.

La importancia de la dirección sirve para unificar los esfuerzos y la actividad, y orientarlos en la mejor forma para la consecución del objetivo común y mantener unido y eficiente al grupo, en cualquier momento.

La dirección tiene la función de realizar los objetivos de la organización y se desarrolla con las siguientes fases:

- | | |
|---------------------------|-------------------------|
| a) programación | b) organización |
| c) ejecución | d) coordinación y mando |
| e) control y valorización | |

Las fases en las que se divide el proceso de dirección se puede sintetizar así:

a) Programación.-

Consiste en la precisión de las condiciones futuras en las que va a actuar, en la fijación de los objetivos a alcanzar, los recursos que se piensan emplear para el logro de los objetivos, y la precisión de los resultados y de los costos necesarios para conseguirlos.

b) Organización.-

Consiste en preparar todos los recursos humanos, - técnicos, financieros, etc., que se necesitan para el - logro de los objetivos, definir las estructuras, los - sistemas y procedimientos para el mejor empleo de los - recursos.

c) Ejecución.-

Consiste en la realización de los programas y de - los planes preparados, según sus modalidades establecidas.

d) Consiste en sincronizar y armonizar los programas de actividades los medios y los hombres empleados para el - logro de los objetivos. El mando consiste en la supervisión, asistencia motivación y disciplina de los hombres que van a ejecutar la acción.

e) *Control y Valoración.* -

Consiste en verificar los estándares y parámetros previamente fijados para verificar que los resultados que se van obteniendo corresponden a los previstos.

FIGURA 2

FASES DE LA FUNCION DIRECTIVA



Breve explicación de las diferencias existentes entre los términos: dirección, administración y gestión, - ya que se les puede dar un sentido diferente al que tienen.

Dirección

Proceso de guía y constante adaptación, a través de un preciso esquema lógico de acción para la consecución en el máximo grado y con la máxima eficiencia de los objetivos de dicha organización.

Administración

El conjunto de medidas, decisiones, procedimientos, sistemas, relaciones, controles, a través de las cuales se desarrolla la actividad de dirección para conseguir los objetivos de la organización.

Gestión

El conjunto de operaciones técnicas, financieras, comerciales etc., desarrolladas para el funcionamiento de una organización. Ampliando el concepto relacionado con lo mencionado anteriormente sobre la teoría general de la dirección se hace mención de lo siguiente:

En Europa, un ingeniero de minas francés, se da a conocer por sus ideas innovadoras, se trata de Henri - Fayol (1841-1925).

En 1860, terminada su carrera de ingeniero, entra en la sociedad minera de Commentry - Fourchambault.

Al cabo de seis años fué nombrado Director de la mina, - en 1872 Director General y en 1888 Administrador Delegado de la Commentry Fourchambault Decazeville, cargo del que demite en 1918 a los 77 años, permaneciendo hasta - el final como miembro del consejo de administración y - empezando a difundir sus ideas.

Encontrando la sociedad al borde del fracaso, la - deja floreciente y sólida gracias a los métodos de -- dirección que había introducido.

En 1916, Fayol publica sus ideas en el Boletín de la Sociedad de la Industria Minera y constituye una -- teoría general de la dirección.

Según Fayol, las funciones fundamentales para la - vida de un cuerpo social son seis, entre ellas predomi- na la función directiva; las otras cinco son:

- la función técnica
- la función comercial
- la función financiera

- la función contable
- la función de seguridad

y que corresponden en sí a todas las funciones mencionadas anteriormente, y se puede considerar como el sistema nervioso de la empresa.

Desde entonces, Fayol habla reconocido la importancia de la dirección como proceso de guía de la entidad y había distinguido el proceso de dirección (que él llama 'función directiva') de los órganos de dirección.

Su planteamiento hasta la fecha es válido, y según Fayol, la función de dirección comprende los siguientes elementos:

- Programar
- Organizar
- Mandar
- Coordinar
- Controlar

Hizo destacar la importancia de emplear los organigramas para definir las jerarquías de control de estructura organizativa.

En resumen, Fayol, expone las bases para una teoría completa de la dirección, y entre otras cosas elabora una serie de principios generales de dirección como son: división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de los intereses particulares, al interés general, retribución, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa, unión del personal, pero afirma que esos principios deben ser flexibles y adaptarse a las necesidades.

Por otra parte, al estructurar tanto la organización en conjunto como cada unidad de la misma, es necesario adoptar iguales soluciones cuando encontramos en las mismas situaciones y en presencia de condiciones iguales.

Este es el significado del criterio de la unidad de dirección. Esto quiere decir que se debe seguir un criterio único para cada conjunto de actividades dirigidas al mismo objetivo, de forma que se favorezca la coordinación de los esfuerzos y de las acciones y se eviten contradicciones en la consecución de los objetivos.

5.- Coordinación

Coordinación es la acción dirigida a sincronizar y armonizar constantemente entre sí y en función de los programas establecidos las actividades, los medios y los hombres empleados para la consecución de los objetivos.

Haciendo un análisis de esta definición destacan dos aspectos esenciales que son:

- a) La combinación de los esfuerzos para la unidad de acción, o sea, la sincronización y armonización en cuanto al tiempo de los esfuerzos de todas las personas componentes de la organización, de las actividades de las distintas unidades organizativas, el cumplimiento de las tareas y funciones de la utilización de los recursos, programas y procedimientos.
- b) El carácter permanente y continuo de la combinación. La coordinación es inherente a la misma organización como condición indispensable para su existencia, y por lo tanto no admite solución de continuidad.

Es necesario que los sujetos colaboren entre sí, coordinando las respectivas acciones, sincronizándolas y repartiéndose el esfuerzo de la forma más idónea para

conseguir el fin de interés común. Esta colaboración - entre las personas se considera condición indispensable para la existencia de la organización.

La coordinación tiene un carácter permanente y con tinuo, o sea que siempre está presente en la realidad - organizativa, adaptándola a las exigencias de la situa ción.

La coordinación no se puede "ordenar" sino que re sulta de todo un conjunto de acciones de decisiones, de actitudes, y de comportamientos en los que se manifies ta el proceso de dirección. Los tipos de coordinación - se mencionan a continuación:

- Coordinación Interna: Es la coordinación en sí, o sea la sincronización y armonización de todos los es fuerzos que se realizan dentro de la organización para la consecución de sus objetivos, acciones, programas, - procedimientos, relaciones, tareas, funciones, recursos humanos, medio (materiales, instalaciones, equipos, cap tales), órdenes e instrucciones. La coordinación inter na puede ser considerada bajo dos aspectos diferentes - según el punto de vista desde el que se observa la orga nización.

Verticalmente, la organización se presenta como un conjunto de niveles jerárquicos superpuestos.

Coordinar en sentido vertical, es actuar de forma que - los distintos niveles no vayan en desacuerdo ni se alejen de los objetivos de las actividades y de las políticas de la organización en su conjunto.

Horizontalmente, está constituida por un cierto número de agrupaciones por función, producto, proceso, - territorio, etc., Coordinar en sentido horizontal, es armonizar todas las actividades de las distintas unidades en las que la organización se divide entre sí como las actividades y las políticas generales de la organización.

- Coordinación Externa: Esta coordinación se refiere a la integración de los esfuerzos de cada organización con las organización, fuerzas y condiciones externas, capaces de ejercitar sobre ella una influencia.

- Coordinación Espontánea: Esta se desarrolla sin ninguna intervención por parte de una persona de nivel

superior y encuentra su razón de existir dentro del --
ámbito de la organización.

La actividad de una persona o de una unidad organizativa está ligada y condicionada a la actividad de -
otras personas y unidades, aún cuando no exista respecto
a ellas una relación formal de autoridad.

Realizan así una inmediata forma de coordinación -
por lo menos en la medida indispensable para el cumplimiento correcto de sus tareas personales o de las funciones de la unidad de las que están encargados.

La coordinación espontánea se basa en la acción de
coordinación normal desarrollada por un jefe; o sea que
prepara el terreno sobre el que ésta última será ejercitada, liberándolo de la necesidad de intervenir de manera formal para coordinar cada detalle de la actividad -
desarrollada por los miembros de la organización.

En resumen, la coordinación espontánea tiene una -
extrema importancia para la eficiencia de toda organizazación, pues viene a satisfacer una gran parte de las necesidades de coordinación que constantemente surgen en el
desarrollo de cualquier trabajo organizado.

Para lograr una coordinación eficaz es necesario - una capacidad especial en los individuos y la creación por la organización de una serie de condiciones que permiten su realización.

Tales condiciones se enumeran a continuación:

- Una definición clara de los objetivos y de las políticas generales y su interpretación para la organi-zación.
- Coherencia con los objetivos y políticas de los programas y de las actividades necesarias para realizar los.
- Adopción de las decisiones y la elaboración de nor-mas e instrucciones de acuerdo con los objetivos, -políticas y programas.
- Visión clara de las funciones de cada puesto de trabajo y de cada unidad organizativa.
- Determinación clara de los procedimientos, de los -sistemas, de las técnicas para el desarrollo de las actividades.

- Institución de canales de comunicación, de información y de documentos entre los puestos y unidades organizativas, como entre los diversos niveles de estructura.
- Introducción de modificaciones en la estructura organizativa existente. Ejemplo: decisiones de grupo, reducir la especialización, ampliar las actividades desarrolladas por una unidad.
- Promoción de la coordinación espontánea a través de un conjunto de acciones dirigidas a explicar y hacer comprender a los subordinados los objetivos y por que es conveniente que lo hagan; habituar a formas de trabajo, procedimientos y comunicaciones.
- Hacer comprender a todos aquellos que tienen el poder de ejercitar la actividad de dirección que una parte importante de tal actividad, consiste en la coordinación, mejorando su capacidad en este sentido.

Los principales instrumentos para realizar la coordinación son los siguientes:

- Introducción en las estructuras a todos los niveles,

pero sobre todo a los más elevados de discusión con junta de los problemas, coordinación de las actividades, decisiones, políticas y objetivos de los diversos sectores empresariales.

- Toma de decisiones y determinación en grupo de políticas, programas etc.
- Implantación de un sistema eficaz de comunicaciones internas, transmisión de la información, distribución de informes periódicos sobre las actividades.
- Conferencias y reuniones para discutir los diferentes puntos de vista, recopilando así sugerencias y proposiciones para informar a los miembros de la empresa sobre políticas, programas, problemas etc.
- Creación de cuadros para detectar los problemas de la empresa. Con esto puede ser útil el método rotativo, que consiste en hacer conocer a los de recién ingreso los principales sectores de la empresa el trabajo que desempeña etc.

6.- Control

Es un proceso de carácter permanente dirigido a la medición y a la valoración de cualquier actividad o prestación sobre la base de criterios y de puntos de referencia fijados, y a la corrección de las posibles desviaciones que se produzcan respecto a tales criterios y puntos de referencia.

La finalidad del control, es una acción válida y eficaz que lleva a los resultados previstos. O sea los resultados se obtienen y corresponde a los objetivos - fijados. Para tener una seguridad de alcanzar los re-sultados deseados, es necesario comprobar constantemente que todo se desarrolla de acuerdo a los planes y a las previsiones, y asegurarse que éstas respondan en - todo momento a la realidad en la que está, e intervenir, cuando sea necesario en la desviación de alguna acción - con respecto a los objetivos.

Los elementos esenciales del control son:

- a) Un criterio predeterminado como puede ser un objetivo, política, programa, límite de gasto o cualquier otro punto de referencia para la constante valora-

ción de los resultados y de la marcha de la activi-
dad.

- b) Una medición de los resultados obtenidos y de la -
actividad en curso.
- c) Una comparación entre los resultados efectivos y los
criterios preestablecidos.
- d) Una acción dirigida a corregir las posibles desvia-
ciones descubiertas en la comparación.

Este último está dirigido a asegurar la adecuación
de los resultados a los programas y a suministrar los-
datos necesarios para mejorar y corregir dichos progra-
mas.

Estos cuatro elementos mencionados están siempre -
presentes en el control, cualquiera que sea la activi-
dad de que se trate y cualquiera que sea la dificultad-
para su realización. Prueban que la esencia del control,
no reside en la comprobación, sino en la valoración y -
en la acción correctiva.

Los requisitos más importantes que el control debe -
cumplir para ser eficaz son los que se mencionan a con-
tinuación:

- Oportunidad
- Sencillez
- Clara delimitación del objetivo a controlar
- Claridad y una posibilidad efectiva de alcanzar los objetivos y los resultados fijados.
- Utilización efectiva de las informaciones obtenidas a través del control

Lo que hace posible este proceso de control es la información. Para ser ejercitado con la eficacia y oportunidad necesaria, el control presupone una estructura de informaciones que permita:

- Conocer los progresos conseguidos hacia el logro de los objetivos fijados, así como las posibles desviaciones respecto a los criterios de comparación preestablecidos.
- Hacer llegar inmediatamente los datos así recogidos al centro de control para permitir la valoración de la situación y la decisión de la posible acción correctiva.

III OTROS ELEMENTOS DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

A CONTABILIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES

1.- Objetivo

La toma de decisiones es un reflejo de responsabilidad. Los funcionarios ejecutivos, como grupo toman las decisiones en la empresa para cambios de política, o programas, ya sea dentro de uno o varios departamentos. Los directores y ejecutivos, tienen la autoridad general para tomar decisiones a nombre de la compañía - como un todo, claro está, que en este caso, están sujetos a informar al consejo de administración sobre cualquier resolución o decisión que lleguen a tomar; y en asuntos primordiales y de gran importancia será necesario que el cambio que se decida hacer o la toma de decisiones sea aprobada por el director y en su caso, por que no tomar la aprobación de los accionistas, que son la médula central en ciertos aspectos dentro de cualquier entidad.

Por otra parte el contador administrativo está pro

fundamente interesado en el proceso de la toma de deci-
siones en que se efectúan debido a que está en posición
de cuantificar las consideraciones al respecto, aumentan
do así las bases objetivas sobre las cuales se forman -
las decisiones.

Nacen igualmente, los procedimientos y la toma de-
decisiones, así como la necesidad de contar con informa-
ción para tomarlas a fin de lograr el mejor aprovecha-
miento de los recursos.

Entonces, la toma de decisiones es en sí, el acto-
en el que concreta prácticamente el proceso racional -
realizado por el individuo que tiende a la consecución
de los objetivos, partiendo de datos verdicos.

Su objetivo se apoya en que la contabilidad adminis-
trativa sirve como base para la toma de decisiones e im-
plica el diseño de sistemas que proporcionan información
relevante para la determinación del problema, enumera-
ción de alternativas y la elección entre éstas.

2.- Finalidad

Como contador público, se está inclinado a desarrollar lo máximo para sacar a la luz los hechos que puedan cuantificarse sin perjuicio para los que no puedan ser cuantificados.

En sí, su finalidad consiste en identificar en cada caso, todos los elementos que puedan enunciarse en forma de unidades monetarias, de manera que este aspecto del proceso de la toma de decisiones quede bien definido.

Todo profesionista debe ser una persona preparada para resolver problemas dentro de cierta área del conocimiento, puesto que se enfrenta a una serie de casos - que le plantean sus clientes, si ejerce libremente; o - que se le presentan en la entidad donde labora, o que - son suscitados por su propia curiosidad y el interés de perfeccionarse.

De todos modos, aquellas permitirán tomar decisiones favorables, ya sea para él o para sus clientes.

El profesionista toma decisiones frecuentemente o aconseja a otros para que las tomen. Entonces éstas serán más acertadas entre más tomen en consideración las-

circunstancias reales que rodean a quienes deciden, y entre más se basen en procedimientos lógicos y analíticos.

La información que proporciona el contador administrativo, es posible que sea el factor determinante en cualquier decisión, sin importar su alcance; y también es posible el aconsejar a sus empresas formular una petición que prevalezca a favor de una política de la que está convencido. Estas son sólo posibilidades que van conjuntas a la participación en la administración de una empresa.

Y en base a esto se dan dos tipos de decisiones:

- a) Decisiones de Establecimiento: Estas son necesarias cuando se inicia un negocio y también pueden ser de gran utilidad cuando durante la vida de la empresa, ésta se encuentra en un punto crítico. Estas decisiones requieren cuando menos algunos hechos. Un ejemplo podría ser la ubicación del negocio que es una de las primeras consideraciones, y que puede volver a presentarse si cambian las condiciones de la producción o del mercado, en forma de alternativa al combinarse o al ampliarse. El crecimiento del mercado o el cambio de operaciones son características de las decisiones sobre establecimiento.

b) Decisiones de Funcionamiento: Esta decisión es básicamente la que reconoce la necesidad de cambiar o no una práctica cotidiana. Un ejemplo podría ser la política de precios cuando ya existe una.

En sí las decisiones sobre funcionamiento se relacionan con el cambio de una situación existente que podría continuar con ventajas que podrían obtenerse o con desventajas que se pudieran eliminar.

Las decisiones sobre funcionamiento deben adoptarse con más frecuencia y prontitud que las relativas al establecimiento.

3.- Aplicación en la Empresa

La contabilidad administrativa es base para la toma de decisiones e implica el diseño de sistemas que proporcionan información relevante, para la determinación del problema, enumeración de alternativas y elección entre éstas.

La exactitud y frecuencia con que se trasmite la información, son factores claves en el diseño de los sistemas de información.

La contabilidad para la toma de decisiones implica una forma muy particular de examinar el proceso de tomar decisiones o administrar las empresas.

El proceso no consiste solamente en la elección entre dos o más alternativas. La toma de decisiones, la solución de problemas, o la administración, se pueden examinar, considerando que incluyen un proceso.

Las etapas en la toma de decisiones son las siguientes:

- Planteamiento del problema
- Determinación de los hechos pertinentes
- Comprensión del ámbito y validez del conocimiento del objetivo.
- Desarrollo de las soluciones y alternativas del problema
- Ejecución de la mejor solución descubierta

La toma de decisiones como dijimos anteriormente, implica algo más que la elección final, la cual es la culminación del proceso de decisiones.

La relación existente entre el proceso contable y el proceso de toma de decisiones describe la información.

En el sentido más amplio y productivo, la contabilidad es una función que proporciona datos y se requiere de información de todo tipo para las distintas etapas - del proceso de toma de decisiones.

Actualmente desde el punto de vista toma de decisiones, se están efectuando aplicaciones de contabilidad-hacia los problemas que presenten las decisiones rutinarias.

El administrador que usa el punto de vista, que anteriormente se describió, debe considerar y tomar en cuenta los siguientes puntos:

- a) ¿Cuál es la decisión que necesita tomar?
- b) ¿Cuál es la mejor forma de tomar la decisión?
- c) ¿Que información se requiere para tomar la decisión?
- d) ¿Que tan exacta debe ser esa información?
- e) ¿Que tan frecuente debe proporcionarse la información?
- f) ¿Cuál es el recurso más lógico para generar la información?
- g) ¿Cómo se puede obtener y transmitir la información de manera eficiente al usuario?

La contabilidad dentro de la empresa debe interesarse principalmente en integrar los flujos de información.

ción con los requisitos de las decisiones. Los flujos de información deben estar íntimamente relacionados con las decisiones que se van a tomar, deben ser exactos y oportunos, ya sea que la decisión se refiera a un departamento, una persona, una máquina etc.

B PRESUPUESTOS

Los presupuestos son la expresión que se da en -- términos financieros a los planes de la gerencia para - el funcionamiento de la empresa durante periodos determinados.

1.- Definición

Se puede definir el presupuesto como un plan predeterminado de operación, detallado, formulado y distribuldo para establecer la base parcial de la valoración posterior del desempeño del trabajo.

Los presupuestos deben reflejar la política general de la compañía debidamente estudiada por la Dirección; con base en esto se deberán coordinar los presupuestos que preparen cada una de las personas a cargo -

de una área de responsabilidad. En la elaboración de los presupuestos deben intervenir todas y cada una de las áreas involucradas, considerando los niveles que se quiera controlar.

Las personas que intervengan en la elaboración de los presupuestos deben estar debidamente coordinados con el contralor o responsable de los presupuestos, y estar conscientes de su función de su responsabilidad y de la forma en que se coordina su presupuesto parcial con el presupuesto general de operación.

La información debe fluir de abajo hacia arriba, - el Gerente General será el responsable del presupuesto general de la empresa.

Algunos presupuestos son aplicables a un sólo año o período (seis meses); otros se ramifican más hacia -- el futuro y se conocen como planes a largo alcance. Ambos tipos de presupuestos sirven para prever el porvenir y para adaptar los trabajos del día al medio ambiente del futuro.

2.- Objetivos

El objetivo que persigue todo presupuesto en cualquier condición, es el que debe ser realista, no deben

forzarse sus proyecciones en tal forma que al compararlos con los resultados se sufran decepciones que afectan.

El control presupuestal, es una herramienta que sirve para definir sus objetivos, exigir resultados, y esto ser una de sus mejores medidas de eficiencia; sus decisiones, que antes las tomaba por intuición, ahora se basan en hechos objetivos, en historia contable, para que le permitan decidir el camino más corto y eficiente para realizar un proyecto.

La contabilidad por lo tanto ha tenido que modernizarse para poder ser todo lo útil que desea el administrador de la época actual, y es así como se transforma en una mejor herramienta que le sirve a la administración para lograr sus objetivos, para esto ha cambiado sus procedimientos de recopilación de datos y de registros de operaciones, de manuales a electrónicos, por lo que se tiene flexibilidad para incorporar las técnicas de presupuestos para una administración más práctica.

En resumen, la contabilidad se transforma dejando atrás el simple registro histórico de las operaciones que antes tenía, como objeto básico determinar los re-

sultados y mostrar en forma razonable la situación fi-nanciera de la empresa para absorber un objetivo de más importancia : el servir de auxiliar valiosísimo a la ad-ministración, se convierte entonces, en una contabili--dad administrativa.

Los presupuestos que son instrumentos de control - de la gerencia muestran tres formas:

- a) Medios de organizar y dirigir a un gran sector del proceso de planeación de la gerencia.
- b) Recordatorios permanentes de los planes en vigor, - para guía y motivaciones de las labores administra-tivas cotidianas.
- c) Punto de referencia para aquilatar el desempeño -- real de los trabajos (control de responsabilidades).

Aunque pueden formularse los presupuestos simplemen-te sobre la base de lo que se hizo hace un año, ajustán-dolos a los cambios en las circunstancias o en la magní-tud del trabajo previsible para el año siguiente, el - plan presupuestal bien concebido debe animar al ejecuti-vo a adoptar un punto de vista más exigente de su propia labor, del que tendría al dirigir las operaciones coti-dianas.

El proceso presupuestal obliga a los ejecutivos a cuantificar sus planes y a revizar el grado en que es posible realizarlos, en función, tanto del lucro, como de la compatibilidad con los planes de otros sectores de la empresa.

El presupuesto brinda a la gerencia la oportunidad de anticipar, y en muchos casos, estudiar la revisión de las normas y políticas básicas, antes de que esta revisión se haga indispensable.

Todo sistema presupuestal completo se compone de cierto número de sub-presupuestos separados. Estos elementos pueden clasificarse en cuatro grupos que van relacionados entre sí: presupuestos físicos, presupuestos de costos, presupuestos de utilidades y presupuestos financieros.

El procedimiento básico para formular presupuestos se apoya en lo siguiente:

Los planes generales de presupuestos empiezan por distribuir entre todos los ejecutivos un conjunto de pronósticos y suposiciones relativas al estado futuro de la economía y a su repercusión probable en las ventas de la compañía.

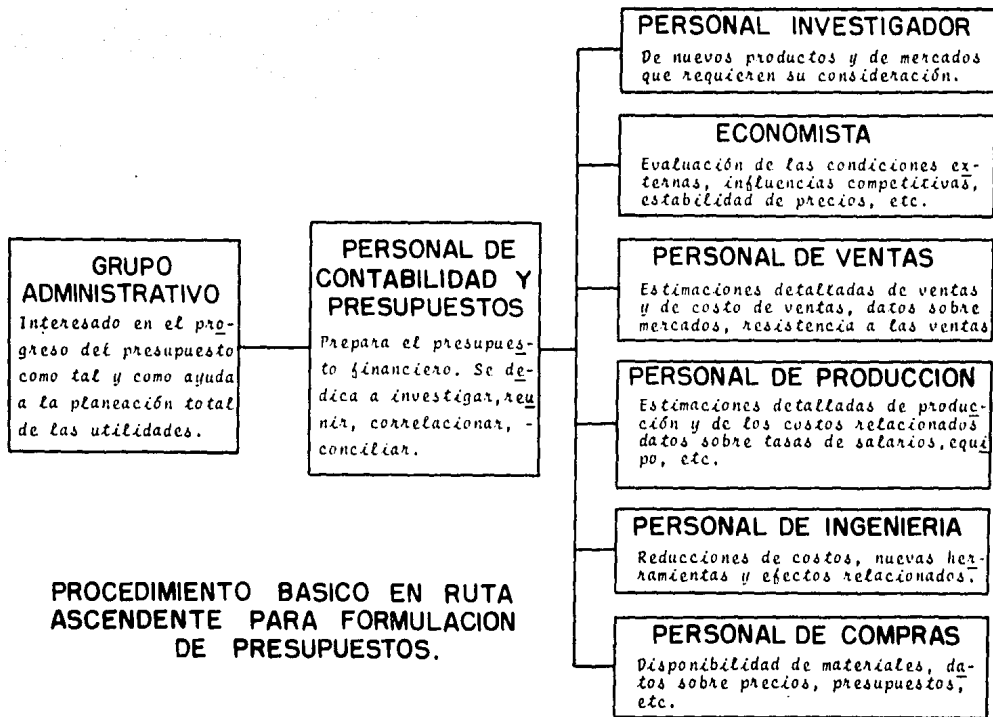
Pueden formularse con ayuda del personal de planeación de la propia compañía o pueden hacerlos analistas y

economistas. Estos planes se someten a la consideración de la gerencia, para su revisión. Es preciso revisar los planes propuestos desde tres puntos de vista:

- ¿Se apega a la realidad?
- ¿Es compatible con los objetivos de la compañía, y con los planes de otros sectores de la organización?
- ¿Es factible tomando en cuenta las posibilidades financieras de mercadotecnia y de fabricación de la compañía?

Se proponen, se discuten y se revisan los presupuestos varias veces en ruta ascendente hasta la aprobación final y hasta que se conviertan en un conjunto integral y realizable de los objetivos compatibles con las normas y políticas de toda la compañía.

Esto puede observarse gráficamente en la siguiente figura, donde nos muestra el procedimiento básico en ruta ascendente, para la formulación de presupuestos; para esta formulación, se parte del grupo administrativo quien lo prepara, desde el punto de vista de interés para el progreso de la empresa, posteriormente al área de contabilidad y presupuestos, como se ejemplifica a continuación.



3.- Tipos de Presupuestos

Los presupuestos básicos los podemos dividir en tres tipos de presupuestos, que son los siguientes:

- a) Presupuesto Fijo: se presenta un programa inalterable, aunque las condiciones en que fue elaborado varíen.
- b) Presupuesto de Apropriación: se caracteriza por el establecimiento de ciertas sumas que como límite máximo - puede gastarse en alguna actividad.
- c) Presupuesto Flexible: permite la rectificación de las estimaciones. Permite ajustes en base a las variaciones reales que se produzcan.

No debe confundirse el presupuesto flexible, con la características de elasticidad que debe tener todo presupuesto.

El presupuesto flexible, es resultado de la consideración anticipada de las variaciones que pueden existir en los ingresos y en las ventas; esta afectación conduce a la predeterminación de los cambios posibles en los volúmenes de producción y por consiguiente en los gastos.

En resumen puede señalarse y agregar que el presupuesto de operación debe existir como requisito en una -

empresa que está en pleno crecimiento. Dentro del presupuesto de operación, es función de la administración fijar se un curso de acción y seguirlo o alterarlo. La formulación de presupuestos constituye una guía a corto plazo.

Incluye la planeación y la previsión, lo mismo que una revisión posterior. Por otra parte, el pasado tiene cierta forma, la cuál modificada por el cambio de condiciones, tiende a convertirse en la mejor imagen del futuro de que se pueda disponer.

Tanto en las pequeñas, como en las grandes compañías, el programa presupuestario, frecuentemente iniciado como tal por el contador, está íntimamente identificado con la contabilidad administrativa, sea por coordinación, con un personal para el presupuesto o por medio de la supervisión por parte del departamento de contabilidad.

4.- Control Presupuestal

Para que una empresa logre desarrollar un buen presupuesto, debe seguir un determinado proceso que usualmente varía de una empresa a otra, pero generalmente debe ser el siguiente:

- Establecimiento de objetivos
- Definición de la organización presupuestal
- Fijación del período presupuestal
- Programación del presupuesto

a) Establecimiento de Objetivos:

Es común encontrar que en las empresas aún cuando lleven años funcionando, no se conozca el objetivo que persigue la misma y por consiguiente, se le asigna el de maximizar su utilidad. Este objetivo considera únicamente el corto plazo, ya que es posible lograrlo utilizando materia prima de menor calidad, vendiendo a precios más altos, realizando las inversiones en valores que tiene la empresa, etc., lo cual es malo pues existe la posibilidad de dejar a la empresa en una situación muy poco sana. Un objetivo adecuado, es el de maximizar el valor de la empresa, pero debe existir algún otro objetivo que satisfaga alguna necesidad y que le dé su razón de ser.

Una vez que se conocen los objetivos de la empresa, entonces se pueden definir los objetivos que debe perseguir el presupuesto y que deben ser consistentes con el objetivo general de la empresa.

b) Concepto de la Organización Presupuestal:

Para lograr un presupuesto que permita una adecuada - planeación, motivación, coordinación y control, es necesario que participen en su elaboración miembros de todas - las áreas de la empresa y que estén coordinadas por un representante del área financiera, que va a sintetizar en - la forma del presupuesto, los resultados a que lleguen todos los miembros de este comité. Como coordinador del comité presupuestal, el representante del área financiera - normalmente gerente de presupuestos, debe proporcionar todos los datos históricos presupuestales y reales, las formas y papelería propuesta, las minutas de acuerdos de las reuniones periódicas que lleve a cabo el comité y la elaboración del manual de presupuestos en donde se indiquen las políticas a seguir.

c) Fijación del Período Presupuestal:

Es normal, porque la vida humana está dividida en períodos de doce meses, en algunos casos por costumbre o - por otra razón, el separar la vida de la empresas en períodos anuales. De la anterior situación se deriva que - una empresa que trata de predecir como se va a comportar en el mercado, normalmente lo haga sobre una base anual.

De acuerdo a las situaciones prevalecientes en la economía, las empresas elaboran presupuestos a corto y largo plazo. El presupuesto a corto plazo no debe abarcar un periodo mayor de un año y debe ser sumamente detallado. En algunos casos se acostumbra modificar estos presupuestos en forma periódica, de acuerdo a los resultados obtenidos. En todos los casos, el periodo de presupuestación y la separación entre presupuestos a corto y largo plazo, debe depender del ciclo económico de la empresa.

d) Programación del Presupuesto:

El programar el presupuesto consiste en señalar toda la serie de pasos que se van a seguir en la elaboración del mismo. Un presupuesto integral normalmente consiste de las siguientes partes:

- Presupuesto de Ventas
- Presupuesto de Producción
- Presupuesto de Inventarios y Compras
- Presupuesto de Gastos de Administración
- Estados Financieros

Para lograr esta información, que en forma sintetizada muestra forma (dinero, unidades a producir, y vender, número

no de trabajadores etc.), las operaciones de la empresa y sus resultados a futuro, debe procederse en forma analítica y ordenada a recopilar la información necesaria que brinde el resultado alcanzable y el objetivo deseado.

IV NECESIDADES DE INFORMACION CONTABLE Y SU APLICACION

Puede definirse a la contabilidad en sentido amplio, como una forma sistemática de anotar la historia económica de una empresa.

Su objetivo, es proporcionar informes que puedan consultar los responsables de las decisiones que repercuten en el porvenir del negocio.

Analizando lo anterior, se observa que la contabilidad constituye un sistema de información; un sistema de información en cuanto a que recibe datos que se procesan produciendo información como se menciona a continuación:

"Los datos no son útiles o significativos como tales, sino hasta que son procesados y convertidos a una forma útil llamada información." * (1)

* (1) Introducción a la Informática, José Luis Mora y Enzo Molina, Editorial Trillas, 2a. edición, México 74 p.12

A NECESIDADES DE INFORMACION

La necesidad de información que tiene la gerencia está lejos de satisfacerse con la información financiera destinada a los accionistas y al público en general y proporcionando esta información adicional entra en el dominio de la contabilidad administrativa.

La gerencia controla las operaciones:

- Eligiendo el procedimiento que desea seguir (planeación o toma de decisiones)
- Dictando disposiciones y cerciorándose de que se cumplen (dirección y supervisión)
- Ajustando sus métodos y planes sobre la base del análisis de los resultados obtenidos (control basado en la responsabilidad)

A la contabilidad administrativa le interesa primordialmente proporcionar la información que ayude a la gerencia a realizar el primero y el tercero de éstos trabajos mencionados.

La Planeación, es el procedimiento para decidir la forma de actuar; ya sea para descubrir cuales son las opciones disponibles y para elegir entre ellas, y tiene tres modalidades:

- a) La formulación de las normas políticas, es la implantación de las reglas que determinan el sentido que tomará la empresa y la forma por la cual optará, fijando así sus límites dentro de los cuales ha decidido actuar la gerencia.
- b) La forma de tomar decisiones, es la elección entre soluciones optativas para problemas concretos operatorios y financieros, dentro del marco determinado por las normas políticas.
- c) La formulación de presupuesto, es la preparación de planes operatorios y financieros completos para periodos determinados de tiempo.

1.- Información que Proporciona

Si se consideran las funciones y los tipos de sistemas de información, se encontrara que la contabilidad -

cumple con esas funciones, y los sistemas de información contable se encuadran en los tipos de sistemas de información.

Las funciones de un sistema de información son:

- a) recolectar datos
- b) procesar datos
- c) convertir datos
- d) proporcionar información
- e) archivar datos

El sistema de información contable es un sistema formal de información para cubrir dos objetivos fundamentales que son:

- Información Interna: Para tomar decisiones, la cual es llamada contabilidad administrativa, y que no se basa forzosamente en los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Información Externa: Sirve para informar a terceras personas de lo sucedido dentro de la entidad, y de la toma de decisiones que se eligieron para la prosperidad y buen funcionamiento de la misma. Esta información bd

sicamente se enfoca a personas ajenas a la administra-
ción de la empresa como pueden ser los accionistas, go-
bierno, instituciones de crédito etc.

Para que un sistema contable sea efectivo, debe llenar -
las siguientes condiciones:

- a) Un sistema contable debe proveer a la continua re-
colección, proceso y diseminación de datos.
- b) Un sistema de contabilidad no puede estar separado
del sistema de control.
- c) El sistema debe ser de un costo razonable, consis-
tente en sus productos, que proporcione datos opor-
tunamente y que pueda ser manejado por el personal
de la empresa.
- e) Un sistema de contabilidad debe tener en considera
ción el comportamiento humano.

2.- Como se da la Información

sin importar cuál sea su relación con otras partes
del informe anual, el primer interés del contador admi-
nistrativo está en los estados financieros. Formar el

núcleo de datos contenidos en el informe.

Con respecto a éstos estados, se han hecho evidentes -- ciertos números de importantes tendencias durante los -- últimos años. A continuación se mencionan algunas de -- las más importantes:

- a) Reconocer al ingreso como el problema más importante en la moderna contabilidad financiera.
- b) Uso de cifras comparativas en los estados.
- c) Sustitución frecuente del título "posición financiera", por el tradicional de "balance general".
- d) Adición de estados y cédulas no auditadas a los informes anuales para familiarizar a los lectores con los registros de operación de la compañía.
- e) Creciente popularidad de la forma de un sólo paso para el estado de ingresos. Esta en su forma más sencilla consiste en una agrupación de ingresos -- sobre un sólo total, agrupando también los egresos sobre un sólo total siendo la diferencia la utili-dad neta para el año.
- f) Es conveniente que los estados financieros sean -- presentados en miles de pesos.

Lo mencionado anteriormente sugiere una lucha con-tínua con el problema básico de la información de cual-

quier tipo, externa o interna; con el problema de comu-
car lo que se intenta informar.

3.- Niveles de Información

En la preparación de informes para quienes no son -
contadores, la terminología de la especialidad, obstacu-
liza a los contadores, debido a que no se ha uniformado
lo bastante y que no se ha ejercido un esfuerzo adecu-
ado para familiarizar al lego con la fraseología de los
estados financieros.

El informe anual, es el principal medio de comu-
nicación utilizado por las compañías comerciales; y se di-
ce que un 40% del público no comprende muchos de los tér-
minos que se emplean.

La necesidad de presentar estados un poco más uni-
formes que utilicen el lenguaje del lector en vez de -
los tecnicismos, es bastante claro.

Así mismo, la ejecución de cualquier programa ten-
diente a mejorar los informes financieros, implica que
tanto los hombres de negocios como los contadores deben
sacrificar algo de su renuencia hacia la uniformidad.

Al estudiar las cifras, redacción formato y detalle con que se ofrecen a los accionistas y al público los estados financieros anuales de la compañía, es útil saber que las áreas en las que los puntos principales, son los de las bases de las cuentas y la forma de su presentación.

La información es concreta, formada con las transacciones internas y externas de la compañía, según están reconocidas y asentadas en libros.

En resúmen, los estados formulados para descubrir las condiciones y los resultados de las operaciones de una una empresa, proporcionan un efecto adicional a las bases sobre las cuales se han hecho los asientos en el libro, y se formulan para que a la vez sean legibles y adecuadamente reveladores.

B IMPORTANCIA EN LA ELABORACION DE LOS INFORMES

Aunque a la contabilidad administrativa, generalmente le incumben los datos y los estados financieros, relativos a sectores o divisiones de la empresa, ello no significa que no se interese por los estados financieros elaborados para toda la empresa considerada en forma global.

Por lo contrario, la base para preparar los estados financieros es tan importante para la gerencia como para los propietarios de la empresa o para personas ajenas a ella.

Los funcionarios de la compañía no pueden permanecer indiferentes a la forma en que su desempeño ha de manifestarse a los propietarios.

Por lo mismo, es preciso que el gerente tenga algunos conocimientos sobre los conceptos en que se fundan los estados financieros; pero son mucho más amplias las razones para incluir los estados financieros de toda empresa en el enfoque administrativo a la contabilidad.

Toda decisión administrativa importante puede tomarse razonablemente, sólo si se conoce el rendimiento obtenido en el pasado y la situación actual de la empresa

en su totalidad; y puede evaluarse su significación de esta manera para el porvenir de ella.

1.- Uso de los Informes

Desde el punto de vista del contador administrativo, la mayoría de los problemas se relacionan con el contenido y presentación del estado financiero.

Sin embargo, antes de proceder a los problemas de esta índole, debe hacerse notar que la expansión moderna del informe de la compañía como medio de comunicación, ha complicado la situación. Ya ha pasado mucho tiempo desde que se consideraban suficientes los informes tipo "volante" es decir, cuando el informe era una hoja doblada en la cual el presidente o director de la compañía y el contador público daban por válidos la presentación de los resúmenes financieros.

En la actualidad, además de incluir los estados fincancieros, los informes por lo general son textuales, -- explicativos de los resultados y de las operaciones pasadas y en prospecto.

El contador administrativo puede tener poca ing -
rencia con las partes más generales pero de ordinario, -
está interesado en las implicaciones de toda la informa
ción que se proporcione e idealmente, asume una posición
respecto al informe como un todo, desde la cual benefi-
ciará su posición como trabajo útil.

El estado actual del pensamiento sobre para lo que
serán adecuados los estados anuales, se mencionará a con
tinuación en la siguiente cita hecha por George D. Bailey,
ex-presidente del American Institute of Certified Public
Accountants en una conferencia sustentada en Harvard.

"El accionista tiene derecho a un informe franco de
lo que sucedió, y una relación de lo que hizo la admi -
nistración con las herramientas e instalaciones, el créd
dito mercantil y la marcha del negocio a ella confiado.
Pero todo esto lo debe recibir en una forma que le per-
mita formarse un criterio sólido respecto al buen fun -
cionamiento de la administración y si ésta deberá recom
pensarse o excluirse en absoluto.
Para esto, el accionista necesita una información cuali
tativa en vez que sólo sea cuantitativa. Debe tener da
tos operativos para juzgar la corporación no en el vacío

de su propio funcionamiento durante un año, sino en comparación con el año anterior y con otras corporaciones y sus progresos de año en año.

Debe existir información que permita al accionista formarse un criterio no sobre la cantidad sino sobre la calidad. Si se proporciona tal información, tanto el público como los accionistas estarán recibiendo los informes que necesitan".

2.- Fuentes de Información y Variabilidad del Mismo

Los registros contables básicos que se usan para suministrar datos en la información financiera externa, también se emplean para satisfacer la necesidad de información que tiene la gerencia.

Al combinar los datos e informar a cerca de ellos a la gerencia, el contador puede suavizar una de las principales exigencias de los informes financieros al público, como es la obligación de que sean verificables.

La necesidad de que los informes para uso externo puedan comprobarse tiene su origen en que toda persona extraña a la empresa forzosamente ha de asegurarse de

que el contador procede objetivamente. No puede adquirir esa seguridad a través de su comprobación personal de los métodos de valuación del contador.

Indudablemente, el principio de pertinencia es primordial en la contabilidad administrativa, y requiere también que los datos sean flexibles debido a que las diferentes labores de la gerencia exigen diferentes combinaciones de datos.

Es indispensable que la contabilidad administrativa sea oportuna. Las fluctuaciones a corto plazo interesan más a la gerencia que a la mayoría de los inversionistas externos.

Mientras mayor sea la rapidez con la que se reciba la información, más rápidas serán las decisiones.

En caso de que susciten conflictos, por no recibir con rapidez la información, atrasa las decisiones que debieran ser tomadas rápidamente; por consiguiente esta necesidad de actuar con rapidez adquiere frecuentemente la misma importancia que la exactitud; ya que este factor es necesario dentro de la contaduría pública.

Así mismo para ayudar al gerente a tomar una decisión, el deberá disponer de los datos oportunamente, en un lapso de tiempo razonable en el cual el informe llega a su poder exento de errores, y poder disponer de --

ellos para la rápida toma de decisiones.

C PRESENTACIÓN Y FUNDAMENTOS PRINCIPALES EN LOS ESTADOS FINANCIEROS

Para que cualquier lector entienda la situación en la que se encuentra la entidad, los tres elementos más importantes en los estados financieros son:

- Presentación
- Base
- Legibilidad

Los estados financieros presentan las siguientes dos interrogantes:

- ¿Que tanta información es bastante?
- ¿Cuál es la forma más práctica para saber, si se requiere más información?

La presentación o exposición, es un principio en la información financiera. Considerada en esta forma puede afirmarse que es obligatorio proporcionar a los

lectores toda la información que tenga importancia con relación al resultado de las operaciones, condición de la compañía y, hasta donde se pueda, hechos financieros que apoyen a prospectos de futuro inmediato. Estas presentaciones se expresan en el balance general y en las notas que en él aparecen.

Por otra parte, se continúa una investigación general sobre la forma de mejorar la legibilidad de los estados financieros.

El mejoramiento de la comprensibilidad de la terminología usada en los estados, es un rumbo natural que deberá tomar dicha investigación.

Se dice que para una mejor comprensión en los estados financieros, las notas aclaratorias deben usarse con un lenguaje más común que facilite su comprensión.

Aplicada al estado de resultados hacia el cual se encuentra enfocado el problema en la actualidad, este esfuerzo para traducir la terminología contable en lenguaje común, que en ocasiones ha dado como resultado la sustitución experimental de las palabras "contables" por palabras "ordinarias".

A continuación en el siguiente cuadro se ejemplifica un Estado de Resultados, con sus conceptos básicos y

en sus dos modalidades:

- a) Convencional
- b) Lenguaje Común

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

El objetivo más razonable parecería ser uno de los estados emitidos existentes, que expusiera en forma adecuada tanto el detalle como las bases de los renglones del balance general y del estado de Resultados, con -- tantos antecedentes objetivos sobre las operaciones de la compañía como se considerara oportuno para la inter-pretación del estado.

Los puntos que presentan iguales, estas dos modalidades, son el encabezado en el cual aparece el nombre - del propietario del negocio o empresa, el nombre del es-tado, y el período a que se refiere dicho estado.

Por lo que se refiere al rayado se compone de un - espacio de redacción, en donde se anotarán todas las - partidas que lo forman, y , además las columnas de valo-res.

ESTADO DE RESULTADOS
FORMA CONVENCIONAL

LA TEMPESTAD S.A. ESTADO DE RESULTADOS DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 198_				
Ventas	1'000,000			
Costo de Ventas	600,000			
Utilidad bruta		400,000		
Gastos de ventas, genera- les y administrativos		200,000		
Utilidad de operación			200,000	
Impuesto sobre la renta			100,000	
Utilidad Neta				100,000

fig. 4

ESTADO DE RESULTADOS
LENGUAJE COMUN

LA TEMPESTAD S.A.
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 198_

Embarques a los clientes	1'000,000			
Pago por materiales, mano de obra y gastos de producción	600,000			
Remanente		400,000		
Salarios, comisiones, renta y otros costos comerciales		200,000		
Cantidad restante después de pagar gastos			200,000	
Participación del gobierno en impuestos sobre la renta			100,000	
Saldo para cubrir el reemplazo de los activos fijos necesidad de capital de operación y dividendos.				100,000

fig. 5

1.- Enfoque Administrativo sobre los Estados Principales

El interés del Contador Administrativo, sobre los esta-
dos principales se dirige a cuatro puntos básicos que -
se numeran a continuación, en los cuales se da un enfo-
que administrativo, en la presentación de los mismos, y
en la forma que deben complementarse.

El interés del contador administrativo está dirigido a
los cuatro siguientes puntos:

- a) Situar los estados financieros, y la opinión del -
contador independiente en una porción del informe -
no muy difícil de identificar
- b) La precisión, integración y propiedad en los co -
mentarios de la carta del director en los estados
financieros correspondientes.
- c) El uso de tablas y de cifras complementarias, quizá
un estudio sobre un período de diez años, en una -
forma significativa y no equívoca.
- d) La certidumbre de que el departamento de relaciones
públicas y de personal hayan tomado un rumbo medio

entre lo aburrido y confuso en la utilización del material decorativo y las ilustraciones operantes.

Los contadores administrativos están convencidos - de que es por medio de hechos como mejor se sirve a los lectores de los informes, aunque tales hechos se inter-preten por medio de comentarios en forma de texto, o - por ciertos tipos de arreglos.

Las empresas que en cualquier aspecto no sean pro-vechosas, no pueden honestamente cubrirse de galas en - otro. En breve, como entidad y como el "ropaje" de un estado financiero anual en conjunto, está obligado moral-mente, aunque no legalmente en todos sus aspectos, un - cabal respeto por la verdad.

2.- Control de Responsabilidad sobre los Informes

Los procedimientos de control de responsabilidades exigen la valoración y la información de los resultados de las operaciones. La información para fines de control está íntimamente ligada al concepto de responsabilidad, o sea, es preciso informar a los funcionarios responsa-bles de los resultados, a cerca de éstos.

Este concepto se refleja en el cuadro de organización de las compañías. Cada cuadro representa un centro de responsabilidad, o sea una unidad dentro de la organización en donde al frente, se encuentra una sola persona responsable ante otra que tenga menos autoridad y que está obligada a desempeñar ciertas tareas.

Los informes para control siempre son comparativos, es decir, contienen o facilitan las comparaciones entre los rendimientos registrados y algún punto de referencia.

En algunos casos la comparación puede hacerse con un periodo de tiempo anterior; en otros el plan presupuestal vigente proporciona el punto de referencia.

Los informes para control deben indicar las desviaciones del desempeño actual respecto de las planeadas o a los rendimientos anteriores que se usan como punto de referencia.

A cada gerente debe informársele acerca de las desviaciones ocurridas dentro de su propio sector de responsabilidad, para que pueda investigar las causas y para que tome las medidas que parezcan más apropiadas.

La identificación, la información y el análisis de las desviaciones sobre estas bases, forman las subdivisiones de la contabilidad administrativa, y se conocen como contabilidad de responsabilidades.

APLICACION DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

1.- Información de los Objetivos de la Empresa

La aplicación de la contabilidad administrativa, se enfoca básicamente en la organización de una empresa y en el tipo de relaciones que lleva la misma, ya que un requisito indispensable para lograr las metas deseadas en cualquier campo, viene siendo la aplicación de la contabilidad administrativa, determinando a donde quiere llegar y cuáles van a ser los medios o recursos de los cuales se va a valer para alcanzar lo planeado.

La empresa viene siendo una entidad independiente compuesta por una o más personas capacitadas para efectuar convenios legales, los cuáles permiten realizar funciones comerciales que van desde la compra de materias primas y maquinaria hasta la fabricación de un producto y su distribución y venta a los consumidores.

La organización de una empresa tiene muchas relaciones internas entre quienes la administran y muy diversas relaciones externas entre ella y sus proveedores, clientes y competidores.

El requisito para lograr el éxito deseado en cualquier actividad, es saber hacia donde va y cuáles van a ser los medios o recursos para alcanzar los objetivos planeados.

El director de empresa profesional debe coordinar los esfuerzos de quienes se relacionan con las operaciones generadoras de utilidades. Debe contar con un plan cuidadosamente formulado a partir del cual pueda ejercer la supervisión y el control.

En las empresas hay que conocer ampliamente los objetivos que éstas pretendan, de tal manera que una vez asignados los objetivos a cada uno de los gerentes responsables, así se conviertan en objetivos individuales o departamentales que se lleven a cabo, ya sea individualmente o en grupo; ya que en todo caso, para que una empresa logre sus objetivos propuestos, es necesario -- que todos los departamentos involucrados en la misma, los logren satisfactoriamente, para que así conjuntándolos, se logre el beneficio común, en el cual todos están involucrados y para que la empresa se mantenga en una buena posición.

Todas las fases de la organización, desde producción hasta la comercialización, se deben considerar des

de producción hasta la comercialización, se deben con- siderar desde el punto de vista de su contribución al resultado total, integrándolas a los planes de utilidad del conjunto.

Las empresas se fijan algunos horizontes como es - el de obtener mejores utilidades, ir creciendo a un rit mo adecuado y crear fuentes de trabajo.

Para lograr lo anterior se fijan varios objetivos, que vienen siendo los resultados deseados y que a su -- vez deben ser logrados.

Estos puntos son los siguientes:

- a) Cumplir con los objetivos planeados
- b) Mantener su producto o servicio en el mercado, -- aunque tenga competencia, y tratando de mejorar - la calidad o la eficiencia, según sea el caso.
- c) Planear un crecimiento adecuado y balanceado
- d) Capacitar a los ejecutivos, y en sí al personal -- para prevenir cualquier cambio brusco dentro de la empresa.
- e) Alcanzar el margen de utilidad presupuestado.

El director debe analizar las ideas que conciernen al cuadro de las utilidades, aportadas por los funciona

rios de operación, tomando únicamente aquellas que resulten apropiadas y comunicando a dichos funcionarios para su ejecución los planes integrados definitivos.

En sí, el director de la empresa, debe cuidar que los planes se ejecuten en la forma prevista y en términos generales se puede decir que éste debe planear, co-municar y controlar.

En la siguiente figura, se podrá observar la forma adecuada en la que una empresa puede poner en práctica la forma en la que se siguen los pasos para determinar los objetivos para dicho período..

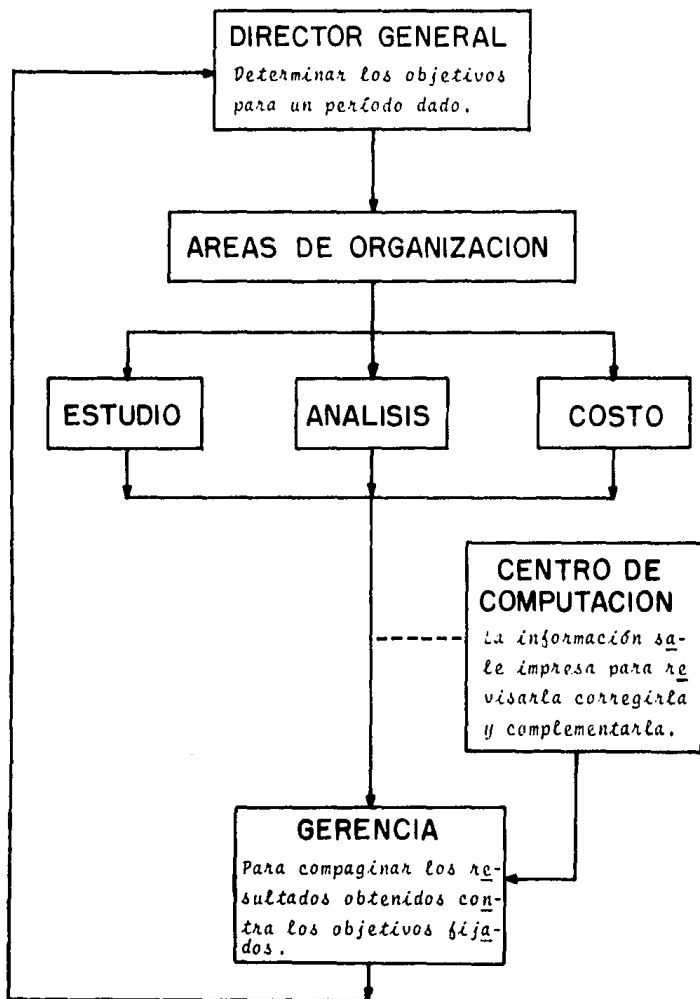


fig. 6

A continuación se comentan los pasos de la gráfica:

- a) El Director General, determina los objetivos para un período dado.
- b) Pasan a las áreas de organización, para su estudio, análisis y costo.
- c) Los estudios preliminares se pasan al centro de computación para procesar los datos.
- d) La información sale impresa para que los departamentos involucrados, la revisen corrigen y complementen.
- e) Esta información pasa a la gerencia para que los gerentes verifiquen los resultados obtenidos con los fijados inicialmente.
- f) Una vez que se tiene la información correcta, se enviá a la Dirección General, para su aprobación y así poder tomar las decisiones más acertadas, basadas sobre los resultados finales.

Una vez que fué aprobado y se ha tomado la decisión hacia los objetivos trazados, es necesario tener un control periódico sobre los resultados para ir observando el avance en el que está la empresa.

Los gerentes responsables deberán entregar un resúmen bimestral o semestral a la Dirección General, de las dificultades o del avance que se ha tenido para que en su caso se proponga una solución a cualquier problema, para que ésta no afecte los resultados del mes siguiente.

Se debe determinar que tipo de información debe -- ser emitida diaria, semanal, mensual, bimestral, semestral o anual de acuerdo a las necesidades propias de la empresa, para que así el sistema de más flexibilidad en cuanto al cumplimiento de los objetivos.

En este caso, es donde debe intervenir la administración, para analizar, verificar y coordinar la información obtenida, con el objeto de que los gerentes estén al tanto de lo que sucede en la empresa.

Esta información para que cumpla con su cometido, debe ser reciente, actualizada y que cumpla con los requisitos siguientes:

- Que sea verdad, oportuna y elaborada sobre bases sólidas, sobre la cual se puedan tomar las decisiones necesarias.

- Que muestre la realidad de como va funcionando to-
do, y que trate aspectos vitales para el negocio,
con base en los objetivos fijados.
- Que tenga suficiente información para la prepara-
ción de los informes, siendo clara y concisa, y -
que sea confiable para el logro de sus objetivos.
- Que muestre que tan eficientes han resultado ser -
los planes, políticas y decisiones tomadas para -
mantenerlas o cambiarlas para que sean más efecti-
vos en el futuro.
- Que llegue con la oportunidad necesaria para que -
se actúe a tiempo.

2.- Aplicación de la Información Financiera

El ejecutivo de finanzas tiene a su cargo la coor-
dinación, formulación, terminación y supervisión del -
plan de utilidades de la empresa, el que indica que cla-
se de activos e intereses financieros debe adquirir.
En la actualidad la función financiera, coordina las in-
versiones y financiamientos de la empresa, y esto surgió

debido a la necesidad de distribuir adecuadamente los recursos de la empresa.

La información financiera se utiliza para informar al exterior, aún cuando en forma interna sea necesaria para poder administrar a la empresa.

La información que se prepara para el exterior es la siguiente:

- a) Información para socios y accionistas de la empresa
- b) Información para las instituciones de crédito
- c) Información para el público en general

Por otra parte la función financiera está orientada a una mayor actividad y expansión.

Las oportunidades de invertir capital aumenta, pero a su vez los costos son cada vez más altos, la competencia es más fuerte y por consiguiente el capital está más escaso.

La información que los accionistas y socios requieren de la empresa es de considerable importancia ya que por medio de ésta se dan cuenta de la situación real de la empresa y su funcionamiento de operación, y conocer la realidad de los resultados alcanzados.

Esta información deberá ser proporcionada con la mayor claridad y veracidad posible, y en su caso poner notas aclaratorias ya que en algunos casos las personas que requieren esta información carecen en algunos aspectos de conocimientos contables, por eso es necesario -- que se realice con las aclaraciones pertinentes, para que así las decisiones que se vayan tomando sean las adecuadas.

Sobre los estudios de contabilidad y de estados financieros, al Director de Finanzas a menudo se le pide que formule, examine y compare los estados financieros, que interesan a la empresa, y esto lo puede hacer con la ayuda de auditores de la compañía, ya que por solicitud de la Dirección General o por otra persona involucrada para estudiarlos y proponer algunas alternativas en algunos casos, para mejora o solución según sea el caso.

Y con esta información se verifica, y los interesados podrán tomar sus decisiones, para el mejor funcionamiento de la misma.

Ahora bien, las obligaciones del funcionario financiero, difieren a las del contador público, ya que éste presta la mayor parte de su atención a la recopilación y presentación de datos financieros.

El Funcionario Financiero evalúa los informes que realiza el contador público, ya que éste presta y produce datos adicionales y ya una vez así toma sus decisiones basadas en su análisis.

Y el contador público, debe suministrar datos consistentes y de fácil interpretación en relación con las operaciones de la empresa.

Las funciones básicas del administrador financiero dentro de un negocio que pueden valuarse de acuerdo a los estados financieros básicos son:

- Análisis de los datos financieros
- Determinar la estructura de los activos
- Determinar su estructura de capital

Esto se refiere básicamente a la transformación de los datos financieros a una forma que se puedan utilizar para que se controle la posición financiera de la empresa y para rendir una buena información a los directivos para su toma de decisiones; y hacer planes para futuros financiamientos y así mismo, determinar cuáles son los mejores activos fijos que se deben adquirir y en que momento pueden llegar a ser obsoletos, y si es necesario modificarlos.

3.- Registro Contable, Financiero y Administrativo

El registro contable, financiero y administrativo, dentro de la organización de una empresa, está íntimamente relacionado. Básicamente el registro contable que se prepara y realiza el departamento de contabilidad es el sostén o la base de las operaciones diarias que afectan a la compañía.

El contador público reviza cuidadosamente los resultados obtenidos, para brindar así un informe a la Dirección General, de lo que está sucediendo en la empresa.

Este informe debe ir debidamente preparado, de acuerdo a los resultados obtenidos en cualquier período que se requiera, debe exponerse con claridad, con veracidad y que sea oportuno, al tiempo en que lo requieren.

Este informe lo analizan los funcionarios financieros para saber en que situación se encuentra operando la empresa y si es necesario implantar algún sistema o si sigue funcionando bien el actual.

Tomar sus decisiones convenientes para mejoras de la empresa; y se apoya siempre en el estudio que le da

el contador público previamente analizado. Por otra parte, la contabilidad administrativa, no es una técnica - separada a la contabilidad financiera, únicamente informa con más detalle a todos los niveles de operación sobre los resultados mensuales, bimestrales o semestrales, de manera que cada gerente responsable reciba un informe completo del estado que guardan sus actividades.

Los informes deberán ser lo más adecuados para que se puedan revisar, analizar y determinar las variaciones que requieran especial atención y tomar las decisiones correspondientes para emprender los planes de acción correctivos en cada caso.

Y la Contabilidad Administrativa es un complemento básico para la Contabilidad Financiera, ya que la primera proporciona todo tipo de análisis y desgloses que - posteriormente utilizará el funcionario financiero.

La información administrativa, facilita la correcta actuación de sus ejecutivos a través de información que les permita analizar los resultados y tomar decisiones correctas.

La información administrativa, es la que en forma interna deben recibir los gerentes y cada uno a su vez

recibirá su informe con los puntos que le conciernen. El contenido de este informe, a grandes rasgos puede ser el siguiente, para así satisfacer sus necesidades, de todos los niveles ejecutivos de la empresa.

- Mercadotecnia
- Costo de Venta
- Gastos de Operación
- Finanzas
- Precios
- Producción física, planeación e inventarios
- Personal
- Investigación y desarrollo
- Equipos y métodos

Los puntos mencionados, es lo que el reporte interno debe cubrir para que los gerentes estudien la situación y cumplan con su cometido.

En resumen la información administrativa, ofrece al ejecutivo de la empresa, un respaldo para planear, operar y controlarla mediante sus informes gerenciales. Así mismo, encontramos que la teoría de la contabilidad financiera, está formada por los conceptos fundamentales

munidad de interés económico en la entidad económica; - entre éstos interesados se encuentra la administración, inversionistas, trabajadores, proveedores, acreedores, - autoridades gubernamentales, etc. Dada la imposibilidad de conocer al interesado específico y sus necesidades particulares, se presenta información general por medio de los estados financieros. La utilidad de la información está en función de su contenido y de su oportunidad.

El contenido informativo está basado en su capacidad de representar con palabras y cantidades, su evolución, su estado en diferentes puntos en el tiempo y los resultados de su operación: la relevancia de la información, que es la cualidad de seleccionar los elementos de la misma que mejor permitan al interesado captar el mensaje y operar sobre ella para lograr sus fines particulares, la veracidad, cualidad esencial, pues sin ella se desvirtúa la representación contable de la entidad; que abarca los eventos sucedidos y su medición de acuerdo - con las reglas aceptadas como válidas; la comparabilidad que es la cualidad de la información de ser válidamente comparable en los diferentes puntos de tiempo.

La oportunidad de la información contable es el de que llegue a manos del interesado, cuando éste pueda --

usarla para tomar sus decisiones a tiempo para lograr - sus fines. La confiabilidad es la característica de la información contable por la que el interesado la utiliza para tomar decisiones basándose en ella.

Estas características abarcan la captación de datos, su manejo o sea la clasificación, reclasificación y cálculo, y la presentación de la información en los estados financieros, su forma, clasificación y designación de los conceptos que los integran.

La estabilidad del sistema indica que su operación no cambia en el tiempo y que la información que produce ha sido obtenida aplicando las mismas reglas para la -- obtención de los datos, su cuantificación y su presentación.

La objetividad del proceso de cuantificación contable implica que las reglas del sistema no han sido deliberadamente distorsionadas y que la información representa la realidad de acuerdo con dichas reglas.

La verificabilidad de toda la operación del sistema permite que se apliquen pruebas para comprobar la información producida.

La provisionalidad de la información contable significa que no representa hechos totalmente acabados ni terminados. Esta característica, es una limitación a la precisión de la información.

CONCLUSIONES

La Contabilidad administrativa muestra ser una va-riante de la contabilidad financiera, ya que toma sus bases y las aplica a los procedimientos administrativos, con el propósito de dar a los directores de las empre-sas una información más completa con el propósito de que las decisiones sean tomadas con mayor rapidéz y menor margen de riesgo, y así obtener el máximo de eficiencia deseada en cada uno de sus departamentos.

Superviza y coordina a los departamentos involucrados para condensar la información y proporcionarla oportunamente a la gerencia.

La contabilidad financiera se rige por los princi-pios de contabilidad generalmente aceptados y la contabi-lidad administrativa, no se rige por ningún principio en particular, sino que tomando bases de la contabilidad -financiera y de la administrativa, logra sus objetivos. La contabilidad financiera, emite estados financieros, los cu-dles se enfocan a los operaciones de la empresa.

La contabilidad administrativa proporciona informes referentes a las actividades y resultados de los depar-tamentos.

La contabilidad financiera informa a la dirección sobre los resultados del periodo y la contabilidad ad-ministrativa, además de proporcionar a la dirección, motiva al personal de la empresa para cumplir con los ob-jetivos e ir logrando las metas propuestas.

La contabilidad administrativa comprende algunas áreas que son:

La contabilidad por áreas de responsabilidad.- que pro-porciona actividades que implican una responsabilidad y trata de dar más conveniencia a las personas que tienen un departamento a su cargo, y lograr así los objetivos; y los presupuestos que proporcionan la fijación de los objetivos de una empresa y que vienen siendo una herra-mienta de medición para las actividades que se llevan a cabo en algún departamento a cualquier nivel gerencial. Los presupuestos, son un área fundamental dentro de la contabilidad administrativa, ya que el hecho de comparar cifras presupuestadas con las reales, nos da una idea - del funcionamiento de la empresa y si son favorables o - desfavorables los resultados.

Se considera como punto de vital importancia los - informes que se emiten de la empresa para conocer su si-tuación real, la periodicidad con que éstos se elaboren

y se entreguen a la dirección, tanto la información fi-
nanciera con la administrativa, ya que de ello depende
la oportunidad con que se tomen las decisiones.

En relación al registro contable, financiero y ad-
ministrativo, la empresa debe tener un control sobre es
te, ya que desde un punto de vista financiero sirve pa-
ra la elaboración de estados financieros, y desde el -
punto de vista administrativo, sirve para que por medio
de ésta, se eviten las desviaciones de los objetivos fi
jados, informar de resultados parciales, y en sí la im-
portancia de los resultados y de las cifras con que ope
ra la empresa.

NOTAS

- 1.- Lydall F. Urwick. *The Elements of Administration*
Londres, Pitman, 1961, p.36
- 2.- E.F.L. Brech, *The Principles and Practice of Management*, Londres. Longmans, 1959 p.16
- 3.- John M. Pfiffner y Frank P. Sherwood, *Administrative Organization*, Englewood Cliffs
Prentice Hall 1963, p.30
- 4.- José Luis Mora y Enzo Molina. *Introducción a la Informática*, Editorial Trillas, 2a. edición 1974, p.12
- 5.- George D. Bailey
Ex-president of the American Institute of Certified
Public Accountants.
Conferencia sostenida en Harvard

BIBLIOGRAFIA

- 1) CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA
Mary E. Murphy
Editorial CECSA 1973
- 2) CONTABILIDAD: UN ENFOQUE ADMINISTRATIVO
Myron J. Gordon y Gordon Shillinglaw
Editorial Diana 1977
- 3) ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION
Adalberto Ríos Szalay - Andrés Paniagua Aduna
Editorial Trillas 1979
- 4) LA INFORMACION FINANCIERA EN LA ADMINISTRACION
Eduardo Villegas H
Editorial Laro 1982
- 5) FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA
Lawrence J. Gitman
Editorial Harla 1978
- 6) ADMINISTRACION FINANCIERA
Steven E. Bolten
Editorial Limusa 1981
- 7) ADMINISTRACION CONTABLE Y FINANCIERA DE EMPRESAS
Bedfor, Norton, Kenneth
Editorial Hispano Europea 1979

8) CONTABILIDAD FINANCIERA / SISTEMAS DE INFORMACION
PARA LA TOMA DE DECISIONES

Eugene Mc. Neill

Editorial Diana 1973