

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

IZTAPALAPA



Casa Abierta al Tiempo

**IMPORTANCIA DE LA CONTABILIDAD EN LOS PROGRAMAS DE
LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION EN MEXICO**

T E S I S A

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION FINANCIERA**

P R E S E N T A

ANGEL GARCIA HERNANDEZ

MEXICO, D. F.

1989

U. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA

087336

6499240
A mi madre:

Con todo el cariño, amor y ternura que anida en mi corazón...por su ejemplar espíritu de lucha que ha mantenido el fundamento de mi firmeza para una superación personal.

A mis hermanos:

Por una constante lucha para seguir sobreviviendo. Considerando - todas las adversidades por las que hemos atravesado desde nuestra niñez....

A mi esposa:

Que tus angustias y el sacrificio a un amor inmerecido, sea reflejado en este humilde trabajo que significa mucho para mí.

A Margarita:

Por tu constante apoyo, perseverancia y motivación para lograr uno de mis anhelos en la vida. Estímulos que me impulsaron a concluir mi carrera y que siempre estarán presentes en mi memoria.

A mis hijos:

Edith y Miguel Angel. Que mi actitud no sea ejemplo en sus vidas... únicamente los logros positivos y el esfuerzo de superación para -- ustedes.

A Liliana:

Por tu inocencia innata que el tiempo se encargará de iluminar, sirva de ejemplo para que trates siempre de lograr lo que te propones en la vida.

A Victor y William:

Que el tiempo juzgue nuestras acciones y el eterno perdone nuestras
faltas....., que el éxito llegue pronto a sus vidas; culminando sus-
aplicaciones de bienestar infinito.

A Eduardo Vilegas H.

Con respeto y admiración de sus conocimientos, como mi maestro tra-
tando de transmitirme los sin interés alguno.

En especial,

A mi amigo Gonzalo Bobadilla T. Por su ayuda desinteresada en el mo-
mento oportuno para continuar mis estudios..... Tu recuerdo siempre-
estará conmigo.

A mis amigos y compañeros....

A mi Escuela....

Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.

I N D I C E

PAGINA

INTRODUCCION	1
--------------------	---

CAPITULO I.- PLANTEAMIENTO

FUNCION DEL ADMINISTRADOR EN LA ORGANIZACION	7
ALTERNATIVAS PARA EL CAMBIO	10
ORGANIZACION ESTRATEGICA	12
CONTROL ADMINISTRATIVO	15
CONTROL FINANCIERO	19
PLANEACION Y CONTROL DE PRESUPUESTOS A CORTO PLAZO	22
TIPO DE PRESUPUESTOS	23
ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	29
PLANEACION A LARGO PLAZO	32
PLANEACION ESTRATEGICA	35
ADMINISTRACION ESTRATEGICA	38
¿SE CUMPLE EL OBJETIVO DE LA CONTABILIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES	42
OBJETIVO DE LA CONTABILIDAD	43
TOMA DE DECISIONES	45
TIPOS DE DECISIONES EN BASE A LA CONTABILIDAD	50
RELACIONES ENTRE LA CONTABILIDAD Y LA TOMA DE DECISIONES	54
UTILIDAD QUE LA INFORMACION CONTABLE OFRECE A LOS EJECUTIVOS	55

CAPITULO II MARCO TEORICO

ORIGEN DE LA CONTABILIDAD ANTECEDENTES HISTORICOS DEL CONTROL CONTABLE	60
PARTIDA SIMPLE Y PARTIDA DOBLE	61
LA CONTABILIDAD EN LA ADMINISTRACION	63

PAGINA

LA CONTABILIDAD FINANCIERA Y SUS OBJETIVOS	64
LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA Y SUS OBJETIVOS	65

CAPITULO III MARCO DE REFERENCIA

PLAN DE ESTUDIOS 1985 CONTADURIA-ADMINISTRACION UNAM	68
NECESIDAD SOCIAL + SATISFACER POR LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION. UNAM	70
PERFIL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION. UNAM	70
OBJETIVOS DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION. UNAM	72
OBJETIVOS DE LOS PROGRAMAS DE CONTABILIDAD EN LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION. UNAM	73
OBJETIVOS DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION EN LA UNAM - I	75
OBJETIVOS DE LOS PROGRAMAS DE CONTABILIDAD EN LA UNAM - I	76

CAPITULO IV COMENTARIOS SOBRE LA UTILIZACION
DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA EN LA
FORMACION DEL ADMINISTRADOR

LA ORGANIZACION	82
SISTEMAS DE ORGANIZACION	84
LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA Y LA TOMA DE DECISIONES	88
SISTEMAS DE CONTABILIDAD	96
ESTADOS FINANCIEROS	98
CONCLUSION	102
BIBLIOGRAFIA	108

PREAMBULO

Al realizar este trabajo de investigación, se elaboró con la firme intención de ayudar en alguna forma a fortalecer los programas de enseñanza de la Licenciatura en Administración, proporcionando un breve y simple bosquejo de las normas esenciales ya existentes; las cuales no han sido lo suficientemente difundidas, inclusive a nivel Nacional, para su asimilación; y que nosotros los alumnos, futuros administradores, estemos conscientes de las funciones que tendríamos que desarrollar como tales.

En la actualidad, la formación que se recibe es para "salir a colocarse", como si todo estuviera preparado y listo para actuar; siendo que, la realidad es otra. Se requiere de profesionales que salgan a crear nuevas fuentes de trabajo y a promover las ya existentes; no solo en cuanto a un crecimiento físico o financiero, sino principalmente en la creación de esquemas más acordes con la realidad.

Se requiere un nuevo administrador que esté dispuesto a continuar en su dedicación al estudio, investigador, conocedor y crítico de su realidad y de sólida formación técnica en el que se conjugue la iniciativa y el "empuje", con la conciencia y preparación de un verdadero universitario.

ministrar sus industrias; para ello, han intervenido tanto el sector estatal como el sector privado en busca cada uno, de sus intereses y/o beneficios personales.

Las primeras escuelas de administración en México, surgieron - prácticamente por donaciones de hombres de empresas, como lo - fué el Instituto Tecnológico de Monterrey por el Sr. Eugenio - Garza Sada, institución que inició los cursos de administración llamándolos de negocios, en 1943. El Instituto Tecnológico de México por el Sr. Raúl Bailleres, quien estableció su Escuela de Administración de Negocios, en 1947.

En 1957, la Universidad Iberoamericana estableció la carrera de Licenciado en Administración de Empresas. La Universidad Nacional de México, con la Escuela Nacional de Comercio y Administración, ahora Facultad de Contaduría y Administración, iniciaron en 1955 los estudios tendientes a la implantación de programas de Administración, siendo aprobados por el H. Consejo Universitario, en enero de 1957. El 17 de diciembre de 1973 el Diario Oficial de la Federación, publicó el Decreto que dio origen a la - Universidad Autónoma Metropolitana, en cuya Unidad Iztapalapa - imparte la Licenciatura en Administración.

Sin embargo, se denota un palpable retraso de la iniciación de la Administración en México, si se compara con la historia de -

INTRODUCCION

Con el surgimiento de la 1a. Guerra Mundial (1914-1918) y la 2a. Guerra Mundial (1939-1940), México al mantenerse al margen de la neutralidad, sufrió sus consecuencias al ser víctima de ultrajes y violaciones, quedando relegado al atraso de su avance económico.

En la actualidad, los países presentan diversas caraterlsti--cas socioeconómicas; en algunos de ellos predominan la libre - empresa y la propiedad privada de los medios de producción.

La industrialización se ha producido en diferentes formas de - organización. Sin embargo, este proceso tiene menor acelera--ción en los países que como México, pertenecen al "tercer mun- do" o los llamados países "subdesarrollados".

El problema de estas naciones es ocasionado por diversas factores: han sido víctimas de la colonización y dependencia econó- mica de las potencias imperialistas. Por lo mismo, no han podído crear su propia tecnología para impulsar su desarrollo.

Dentro de este marco económico, México ha tratado de seguir su lucha en contra del retraso y estancamiento en forma muy paulatina. Es por esto que requiere de nuevas formas eficaces de ad

las diversas "escuelas" que han surgido enfocadas a la Administración de las Empresas; entre otras:

I) SISTEMA ESTRUCTURALISTA

- a) 1930 Weber, Taylor, Gilbreth, Fayol, Urwick, Mooney.
- b) 1950 Woodward.
- c) 1960 Etzioni, Seiler.

II) SISTEMA DE INFORMACION

- a) 1940 Blackett, Churchman, Ackoff
- b) 1950 March y Simon
- c) 1960 Lawrence y Lorsch Ferrow

III) SISTEMA HUMANO

- a) 1930 Roethlisberger, Dickson, White, Lewin, Lippitt
- b) 1940 Maslow
- c) 1950 Herzberg, Likert
- d) 1960 Blake y Monton, Renddin, Fiedler

Cada una de ellas, surgió dentro de un contexto cultural concreto, y se debe tener en cuenta; que lo que hoy puede parecer un procedimiento ingenuo, en otro tiempo fue quizá una solución a un problema planteado.

Los teóricos clásicos tradicionales estaban interesados por una variedad de conceptos: la estructura de la organización, las distinciones entre la línea de mando y el staff, la división del trabajo, y las funciones directivas.

Los estructuralistas enfocan el problema de la Dirección, utili

zando el razonamiento deductivo para prescribir un plan organizacional conceptualmente puro y una descripción del modo en que debe comportarse cada persona de la organización. Por otra parte, examinaron las organizaciones existentes y usaron el razonamiento inductivo para generalizar acerca de la verdadera naturaleza de las organizaciones. Su enfoque normativo o descriptivo se centró sobre lo que las organizaciones eran realmente y no lo que debían ser.

El sistema de información o teoría de las decisiones; insiste en la naturaleza interactiva de la organización y su papel de procesador de información. Estos se preocupan principalmente del modo en que las organizaciones utilizan la información para tomar decisiones. De esta manera, se considera a la organización como una red de procesamiento de información con muchos puntos de apoyo.

En la escuela del sistema humano, sostienen que los seres humanos son responsables y creativos; si alguna vez fallan en su desempeño y no actúan así, se debe al modo en que son tratados dentro de la estructura. Argumentan que de las personas se obtiene lo máximo, precisamente cuando no se les obliga a conformarse, cuando se arreglan las cosas de suerte que su responsabilidad y creatividad inherentes puedan manifestarse con cierta libertad.

La comparación anterior, me he permitido hacerla, con las "escuelas" o "doctrinas" que se considera tienen una relevante similitud con la forma actual de administración. Ninguna teoría tiene por sí sola, la clave para el éxito de la organización, ya que para ello; intervienen muchos factores organizativos -- que no se pueden ignorar tan fácilmente.

Los primeros estudios verdaderos sobre la organización y la administración, se orientaron hacia la obtención de una mayor ganancia. Las grandes organizaciones reemplazaron a los pequeños talleres porque ofrecían el potencial para una mayor eficiencia y productividad.

Una de las preguntas que se hicieron los administradores de ese tiempo fue ¿Cómo se debería modelar y administrar una organización para que este potencial se pudiera convertir en realidad?

Frederick W. Taylor, ingeniero mecánico intentó afrontar este problema mediante su método de "Administración Científica" cuyo elemento central de enfoque era la técnica de estudio de -- tiempos y movimientos. Fundamentalmente era analizar las operaciones de trabajo en sus detalles, para poder descubrir la mejor forma en que debería de realizarse la labor, con resultados más eficientes.

Este método trataba de evitar que la producción dependiera de-

las inspiraciones caprichosas de cada obrero, pudiendo ser fac
tible seleccionar y capacitar a los empleados de acuerdo con -
esta norma.

La fuerza de trabajo se convertía de esta forma en una fuerza-
altamente especializada y más eficiente. Taylor propuso la adop-
ción de incentivos monetarios para que el obrero obtuviera mayo
res beneficios y asegurarse de esta manera, que su método diera
mejores resultados y se tradujera en una mayor producción.

Este tipo de administración, representó la primera doctrina ge-
neral organizada. Posteriormente Max Weber, Henri Fayol, Elton-
Mayo y algunos otros, la siguieron desarrollando durante 25 a-
ños más, arraigando esta forma de pensar de la administración-
organizativa.

La mayoría de las teorías actuales sobre administración y orga-
nización son descendientes teóricos, ya sea de la administra-
ción científica (F.Taylor) o del movimiento de las relaciones-
humanas (E.Mayo).

Sin embargo, probablemente esto ha sido uno de los motivos del
porqué varias teorías "modernas" han mal interpretado y aplica-
cado en forma equivocada algunos de los temas principales de -
estas teorías. Es decir, los autores o iniciadores de alguna -
teoría "moderna", consideran los aspectos fundamentales para -

la operación eficaz de la organización. Otros procuran incorporar un sinfín de variables, mostrando la forma en que interactúan para provocar diversas consecuencias en la estructura de la organización. Otros más, destacan la importancia de mantener reglas y políticas para una "buena" organización y administración. Y por supuesto no faltan aquellas teorías que abarcan una mezcla de todas ellas.

En realidad casi todas las teorías aportan un valor de interés para su aplicación. No se pueden resolver todos los problemas o simplemente convertirse en el administrador ideal, solo por escoger una teoría y apegarse a ella siguiéndola paso a paso y al detalle.

Las teorías sirven principalmente como fuentes de ideas, que sugieren nuevas formas de afrontar o considerar los problemas, atrayendo nuestra atención a cosas que sin ellas los directivos quizás podrían darlas por inexistentes.

FUNCION DEL ADMINISTRADOR EN LA ORGANIZACION

La administración es una actividad que convierte los recursos humanos y materiales desorganizados en resultados útiles y efectivos. La administración existe de alguna forma, en todo -

tipo de organización humana; esto implica que todos estemos afectados por aquellas prácticas administrativas aplicadas equívocamente o en forma positiva.

De hecho la administración impone el orden de todos los esfuerzos humanos realizados dentro de una organización, combinando todos aquellos sucesos aislados y la información que emana de los registros en relaciones significativas para solucionar problemas y alcanzar objetivos.

Los directivos (administradores), influyen en el establecimiento y logro de estos objetivos, sin embargo; ellos están sujetos a su capacidad y habilidad administrativa para interpretar en forma adecuada la información que gira en el entorno interno y externo de la organización y tomar decisiones correctas para el bienestar económico del negocio.

Se dice y es una realidad, que los altos puestos administrativos requieren más de conocimientos y habilidades de carácter humano y conceptuales, que de conocimientos técnicos. A niveles organizacionales más bajos, se requieren necesidades más técnicas y humanas que trabajo conceptual.

Los conocimientos y habilidades conceptuales, hacen que una persona tenga la habilidad para visualizar la organización en

su conjunto total. Conceptualizar, requiere tener amplios conocimientos y la capacidad mental para concebir ideas aisladas o abstractas.

Considerando la capacidad y habilidades del administrador, su función de organizar significa la determinación y enumeración de las actividades que se requieren para alcanzar los objetivos de la empresa. Significa el agrupamiento de diversas actividades a través de grupos o departamentos. Cuando el directivo organiza, determina las diversas actividades que se requieren, y al mismo tiempo, delega la necesaria autoridad para que se puedan realizar.

Su función organizadora crea líneas definidas de autoridad y responsabilidad dentro de la organización, mejorando de esta manera la función de activación y control del directivo.

La autoridad existe en todos los tipos de organizaciones. Esta debe estar de acuerdo con los planes aceptados de una empresa. En la mayoría de los casos no puede ignorarse un objetivo o modificarse una política, solo porque un directivo lo dice. Existen limitantes de responsabilidad, fundamentadas por estatutos, políticas y sistemas de procedimientos; creadas con la finalidad de obtener un mejor encausamiento hacia el logro de objetivos de la organización.

Un instrumento que facilita la función del administrador, es la

coordinación. La coordinación puede ser promovida a través de una gran variedad de instrumentos y de soluciones.

Entre los más destacados se encuentran la adopción en grupo de las decisiones y determinación de las políticas, los objetivos los programas y las normas de acción o sistemas de procedimientos.

Quien decide utilizar un instrumento cualquiera, debe conocer previamente sus ventajas, defectos, posibilidades y límites -- de empleo. Si no los conoce a fondo y no se preocupa en conocerlos, será el quien falle y no el instrumento.

ALTERNATIVAS PARA EL CAMBIO

En toda organización, los programas están destinados a alcanzar ciertas finalidades en el caso de alcanzar sus metas para las cuales fueron creados.

La primera alternativa es cambiar a las personas: sus actitudes, perspectivas y opiniones. Los cambios en la actualidad, del sistema industrial, necesitan un esquema distinto de capacidad administrativa y requieren un tipo diferente de especialistas, con perspectivas más amplias, con capacidad para dis-

cernir razonablemente ante las relaciones humanas y de organización.

La segunda alternativa, está en modificar la forma de la organización, la reestructuración de las relaciones formales jerárquicas, eliminando los ámbitos rígidos de control y los niveles de jerarquía marcados, por una nueva forma y que está --- siendo ya utilizada por algunas organizaciones: la estructura rotativa, es decir; las funciones gerenciales se mezclan completamente hacia la planificación y las operaciones, con una rotación del personal entre esas dos funciones.

Una alternativa más, es el factor ambiental; la organización -- debe estar consciente de todos los cambios ambientales, interpretarlos de acuerdo con su significado y escoger las mejores -- relaciones para aplicar sus objetivos; es decir, la organiza -- ción debe reaccionar eficientemente ante los estímulos del ambiente y no de manera distinta a como responde un individuo. Para que alguien pueda alcanzar sus metas personales, tendrá que ajustarse con éxito a su ambiente, debido a que este es el que lo sostiene y, si no existe armonía en sus relaciones de trabajo, tendrá problemas para lograr resultados favorables.

Cuando el ambiente cambia, el administrador debe establecer ---

un nuevo programa de acción, con el fin de obtener satisfacciones. Al ir madurando con el transcurso de los años y al enfrentar nuevas situaciones ambientales, adquiere un conjunto diversificado de reacciones, encaminadas a la creación de nuevos -- programas.

ORGANIZACION ESTRATEGICA

Una organización implica la creación, desarrollo y mantenimiento de una estructura de relaciones internas y externas con la finalidad de conseguir los objetivos; define, agrupa actividades y establece relaciones de autoridad. Es el esquema dentro del cual se coordinan y se relacionan entre sí la totalidad de los diversos esfuerzos.

Esta definición como el esquema estructural donde se coordinan los esfuerzos individuales y se establecen relaciones de autoridad, equivale a considerarla desde el punto de vista tradicional metódico. Es evidente que las organizaciones son más -- complejas de lo que se podría deducir en el párrafo anterior.

En realidad la organización debe ser considerada como una entidad total; es decir, un sistema social o un conjunto de sistemas. Entendiendo por sistema a un conjunto de partes interrela

cionadas que reciben información, actuando de un modo planeado y de esa forma, producir ciertos resultados.

Cada sistema necesita objetivos o metas que cumplir. Es posible que la organización no alcance a cubrir los objetivos o el estado de cosas deseadas, pero posee una orientación y un propósito. Estos varían de acuerdo a la naturaleza y tipo de organización.

Para alcanzar los objetivos, los medios y fines para lograrlos, pueden ser distinguidos a través de:

- **Cursos de Acción.**- La actuación de una persona en un acto específico (hacer específicamente una cosa, la acción de hacer algo).
- **Prácticas.**- Las acciones que se repiten en forma similar. Por ejemplo una prestación adicional a las obligatorias de ley.
- **Procedimientos.**- Un conjunto de acciones encausadas a una meta determinada. Estos procedimientos normalmente son a corto plazo. Ejemplo: un procedimiento para compras menores en una organización.
- **Programas.**- Un conjunto de acciones relacionadas entre sí; son más complejas que un procedimiento. Estas acciones son generalmente a largo plazo y se persiguen solamente una vez.
- **Políticas.**- Son las normas para tomar decisiones, seleccionando el curso de acción en forma más adecuada.

La misión del directivo debe consistir en crear una organización apropiada para su empresa particular y lograr sus objetivos. Debe estar al corriente de las ideas actuales sobre organización y cuidar especialmente de no dejarse llevar por cualquier moda que impere en ese momento. Ha de tener presente que

algunos conceptos, muy útiles para una agrupación pueden no -- dar los mismos resultados en otra. Debe no seguir el criterio de que lo que es bueno para uno es también bueno para los demás. El estar desarrollando una función de alto nivel, le dá al directivo la ventaja de ver los problemas que en forma cotidiana se le presentan, desde arriba, dando la impresión que -- los problemas los puede manipular fácilmente. La razón es que a este nivel se recibe un cúmulo de información detallada, que le puede facilitar su trabajo. Aquí es en donde debe poner demanifiesto su capacidad imaginativa para conservar el sentido de la organización como un todo total.

Sin duda alguna, uno de los problemas fuertes a que se enfrentan las organizaciones, son los cambios debidos a las tendencias económicas ó ajustes del medio ambiente. Como consecuencia de estos cambios sociales, muchas organizaciones terminan en crisis de identidad respecto de sus medios ambientes. Los cambios y la complejidad del medio ambiente vinieron a ser una amenaza como nunca lo había sufrido la organización, y las metas predeterminadas formuladas en días anteriores no fueron ya de utilidad como criterio confiable.

Con todo ello, es preciso reconocer que toda organización es una institución viva y como tal necesita ser reajustada continuamente en cierto grado. Se debe estar consciente y capacitado para sobrevivir con los dilemas por una parte; pero por otra, se tienen que tomar decisiones continuamente para solucionar los problemas que se presentan.

Muchas de las soluciones de los problemas, consisten en un análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio ambiente, de los puntos fuertes y débiles de la organización, y de la selección de un compromiso estratégico de la alternativa

que mejor satisfaga los objetivos de la empresa.

Los cambios de esta magnitud, producen cambios tecnológicos como en los métodos y procedimientos, que por medio de los cuales las organizaciones pueden atacar sus problemas.

El "empuje" del administrador debe ir dirigido hacia una tecnología más amplia y comprensiva dentro del campo del problema atacado; sugiere una tendencia fundamental de una tecnología diseñada para corregir fallas parciales dentro de una organización, a una tecnología de diseño espontáneo, a la orden de la deficiencia; una habilidad fundamentada teórica y prácticamente para su buen desempeño.

La elaboración de una tecnología de diseño "modelo" para todo tipo de problemas, es todavía una meta distante de concebir. - Es por eso que el primer paso que debe darse para lograr una organización estratégica, que solucione los problemas en forma eficaz y oportuna, y logre sus objetivos al máximo, es el de desarrollar dentro de las comunidades universitarias, investigadores multidisciplinarios que compartan la percepción del problema, que comprendan el valor de las aportaciones de otros, que participen en la investigación conjunta, y que, sobre todo, estén preparados para enfrentarse al riesgo de lo desconocido.

CONTROL ADMINISTRATIVO

Diferentes autores definen al control como un proceso de comprobación, destinado a determinar si se siguen o no los planes, si se están haciendo o no progresos hacia la consecución de los objetivos propuestos; y el proceso de actuación, si fuese preciso, para corregir cualquier desviación.

La esencia del control, es el ajuste de la actuación a normas predeterminadas, en caso de producirse alguna desviación. Por medio del control, el administrador comprueba si los objetivos y metas de la empresa son alcanzados tal como estaba planificado. En sí el control consiste en verificar que todo ocurra de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones dadas y -- los principios establecidos. Su objetivo es señalar los puntos débiles y los errores con objeto de rectificarlos y evitar que puedan volver a ocurrir.

Planificar, organizar, dotar de mandos subalternos y mandar, -- son las etapas para realizar un trabajo; y al control le corresponde comprobar que la ejecución de todas esas funciones sea -- correcta. Sin control, el administrador no puede completar su función directiva.

Aunque planificar, fijar los objetivos, las metas, los procedimientos y demás normas, son labores indispensables para una dirección eficiente en toda empresa; no constituyen medio alguno de control. Los objetivos, las metas y los procedimientos crean necesidad de control, pero no lo satisfacen.

Para que un sistema de control sea eficiente, debe cumplir con las siguientes características:

- Comprensibilidad.- El administrador que haga uso de ellos -- debe comprender la forma en que actúa; el sistema de control debe estar elaborado de tal manera que sea menos complicado a niveles jerárquicos más bajos.
- Adaptabilidad.- Los controles deben adaptarse a la forma de organización. La organización y el control son inseparables, no pueden operar el uno sin el otro. Los problemas de determinar quien controla y a quien proporciona la información-- solo podrán resolverse con eficacia si hay un plan efectivo de organización al que adaptarse.

- Ser capaz de registrar desviaciones.- Para que el sistema de control sea práctico, los controles deben detectar las desviaciones, sin retraso. Cuanto antes se conozcan las desviaciones, más pronto se podrán adoptar las medidas correctivas.
- Apropiabilidad.- Los instrumentos de control deben ser apropiados a cada uno de los departamentos integrales de la organización.
- Flexibilidad.- Es importante que sea flexible, dado el carácter dinámico de la organización. Acontecimientos y circunstancias imprevistas pueden desbaratar los planes mejor elaborados. El sistema de control debe tener un carácter práctico. Debe mantenerse al ritmo de las continuas evoluciones en las cuales se desenvuelve la empresa. Su flexibilidad debe permitir introducir cambios tan pronto como sean necesarios, de lo contrario está expuesto al fracaso.
- Ser económico.- Debe compensar los gastos que provoca. Algunas veces es difícil determinar el rendimiento real de un sistema de control y lo que verdaderamente cuesta. La naturaleza económica puede determinarse: a través de la contribución relativa en relación al volumen de la empresa, los gastos implicados y las consecuencias que podrían seguirse si no existiesen esos controles.
- Ser correctivo.- Ha de señalar el camino para una acción correctiva. No es suficiente que un sistema de control revele las desviaciones, sino que también es necesario que ponga de manifiesto quien es el responsable y cuando ha ocurrido.

El control debe estar orientado hacia el futuro, de conformidad con lo que se desea y no con los tropiezos que se tuvieron en el pasado (control histórico). No hay nada que el administrador pueda hacer respecto al pasado; es algo que ya se ha ido, lo --

que si puede hacer es estudiar el pasado con objeto de conocer lo que ha ocurrido, y si es posible, porqué motivo no se alcanzaron las metas. Puede aprender del pasado y debe tomar las medidas adecuadas para asegurar una acción correctiva para el futuro; por eso el control debe ser hacia el futuro, utilizar el pasado para tomar medidas adecuadas para el porvenir.

A pesar de que el control comprende información del pasado, la idea es utilizar la experiencia obtenida como auxiliar para lograr los objetivos futuros. El control implica el uso de un sistema de información y normas confiables, fáciles de entender, que aseguren obtener de manera efectiva y eficiente los objetivos de la empresa. De tal manera que un sistema de control administrativo puede definirse como un conjunto de políticas, procedimientos y procesamiento de información conexas, diseñados para dar dirección a las actividades de la organización en las siguientes maneras: a) estableciendo objetivos, b) midiendo el progreso logrado en la consecución de tales objetivos y c) indicando la necesidad de acción correctiva.

El control administrativo en su extensión, es complejo porque cubre a la organización en su totalidad. La información dentro de el, se pretende que sea lo más exacta posible dentro de un conjunto de procedimientos y su finalidad es conducir a resultados deseados, recabando información necesaria de todo el personal involucrado en la empresa, especialmente de los rangos del mismo nivel y a nivel superior.

CONTROL FINANCIERO

Para que la contabilidad cumpla su objetivo como una "herramienta" de control, es necesario que proporcione información veraz y oportuna para los directivos de la empresa, a través de informes y estados financieros característicos de sus propios registros.

La contabilidad tiene como función principal, la estructuración de sistemas contables, registros de transacciones efectuadas, verificación de los asientos contables en los libros y análisis de los resultados.

Se puede decir que las funciones primordiales del departamento de contabilidad son:

- a) Implantar Sistemas Contables
- b) Llevar los Registros Contables
- c) Formular los informes de Contabilidad
- d) Interpretar los datos contenido en Estados e informes.

La implantación de los Sistemas Contables, se hace con la finalidad de obtener mayor veracidad de la información y registros contables, a través de la elaboración de procedimientos lógicos, desarrollados de acuerdo a la teoría y a la práctica.

Los Registros Contables, se revisten de importancia al proyectarse como auxiliares de la administración de los negocios, el principal objetivo consiste en establecer un adecuado control de las diferentes actividades.

La formulación de los Informes y su interpretación, requieren un procedimiento sistemático y analítico, de tal manera que --

este análisis requiere de una adecuada preparación.

Un Sistema de Contabilidad es el medio por el cual la administración conoce, controla y dirige las operaciones de un negocio. La dirección necesita adoptar normas de conducta, formular juicios y desarrollar métodos. Para esto, debe fundamentar se en una información amplia y veraz obtenida de los registros contables.

Para ello es necesario analizar, ordenar e interpretar la información obtenida, se requiere, en consecuencia que la organización sea capaz de responder ante este cometido; desde luego el plan de organización varía de acuerdo con las circunstancias de su entorno, magnitud del negocio y naturaleza de sus operaciones.

La contabilidad como medio de control, implica el uso de normas y procedimientos, y es útil en este proceso, en tres aspectos principales: a) como medio de comunicar información a la gerencia sobre lo que ella quiere que se haga, b) como medio de motivar a la organización para actuar en las formas más probables a fin de lograr los objetivos de la empresa y c) como medio de valorizar el desempeño e informar sobre este a las partes concernientes.

La información de control puede utilizarse como base de planeación futura y debe ponerse énfasis al hecho de que la finalidad del control no es corregir errores pasados, sino más bien guiar las actividades presentes y futuras para lograr los objetivos de la organización.

Crear un Sistema Contable sin tomar en cuenta sus repercusiones en los miembros de la empresa, es provocar el fracaso en -

la tarea de alcanzar los objetivos. El Sistema Contable debe -- ayudar a la gerencia a crear motivaciones en su personal, para que desempeñe sus labores eficientemente. El Sistema debe hacer interesante la meta que personalmente incumbe a los trabajadores, de tal modo que ellos cooperen en la realización de los -- objetivos de la empresa dándose cuenta, al mismo tiempo, de su propio éxito.

La contabilidad en su proceso de control, valora y controla los rendimientos de la organización, señalando las operaciones que aparentemente exigen atención de la gerencia.

Mientras más bajo sea el nivel de responsabilidades en la em-- presa, más fácil será fijar los estándares para medir y valo-- rar el rendimiento. Las funciones de quienes no son gerentes -- son más específicas y más fáciles de cuantificar que las de -- los gerentes. Debido a que las labores de los gerentes son va-- riadas y están sujetas a un amplio margen discrecional, sus -- estándares de rendimiento tienden a ser sumamente subjetivos.

Las comunicaciones internas implican que haya información que -- transmitir y que haya alguien capaz que puede interpretar co-- rrectamente los datos que se le dan. Por lo tanto, se deberá -- tener cuidado en garantizar que los informes contables sean -- comprensibles y útiles para su receptor. De otra manera, este -- último podría tomar decisiones erróneas debido a la mala inter-- pretación de los informes recibidos.

Es muy común que al tomar una decisión de selección de algún -- curso particular de acción, la gerencia no pueda movilizarse -- en otra dirección, por haber decidido en base a información i-- nadecuada.

De lo anterior se desprende que el administrador debe tener la

suficiente habilidad para seleccionar su información y tomar mejores decisiones. Esto implica el confiar en la información que reduzca la incertidumbre para seguir un curso particular de acción y mejorar la facultad de actuar en la dirección correcta.

En aquellos casos en que la información es insuficiente para la adopción óptima de decisiones, lo más recomendable es posponer la decisión hasta que se cuente con más detalles. Otra situación similar es cuando se presenta información suficiente pero se duda de su exactitud.

Esto no quiere decir que el administrador necesite de una gran cantidad de información para tomar decisiones, sino por el contrario; en toda organización solo hay una cantidad limitada de información que contiene verdadera importancia para la gerencia y; por lo tanto, debe identificarse perfectamente la que tiene un valor auténtico, observando que contenga las cualidades de imparcialidad, validez, confiabilidad y consistencia interna.

PLANEACION Y CONTROL DE PRESUPUESTOS A CORTO PLAZO

Puede decirse que ningún organismo puede sobrevivir sin planes para el futuro; en los casos en que nos referimos a crecimiento y prosperidad. La dirección fija infinidad de metas, para obtener beneficios en relación a sus inversiones.

Estos objetivos solo podrán ser alcanzados por medio de una planeación efectiva. Un instrumento valioso para la planeación, es el presupuesto; debido a que puede usarse como una guía para que actúe la gerencia, como un medio de comunicación y como

un nivel estándar de ejecución. Si se usa como una medición de la ejecución, el presupuesto puede convertirse en un instrumento de control.

El desarrollo de un buen presupuesto, abarca etapas como las siguientes:

- a) Preparación de un plan de acuerdo a las características de la empresa.
- b) Fijación, discusión y ajuste del período presupuestal.
- c) Cotejos de la ejecución real con los resultados proyectados.
- d) Revisión y rectificación a variaciones desfavorables del presupuesto y los resultados reales.

TIPOS DE PRESUPUESTOS

Algunos autores hacen tres tipos de presupuestos, clasificando los en: a) presupuestos operativos, b) presupuestos financieros y c) presupuestos de capital.

a) Los presupuestos operativos los subdividen de la siguiente manera:

1) Presupuesto por Áreas de Responsabilidad.- También se define como Contabilidad de Responsabilidades, en donde la responsabilidad para efectuar un plan, recae en las personas que lo ejecutan ó sea los gerentes asignados para ello de acuerdo a los objetivos globales de la organización.

En la actualidad, dentro de las normas presupuestales, se acostumbra pedir a cada persona responsable de una área, que prepare su propio presupuesto de las partidas que el controla. Esto obedece a la teoría de que los individuos que ejecutan los pla

nes de la empresa, se esforzardnms para alcanzar las metas en cuya determinaci3n ellos participaron. Es importante que el jefe de departamento comprenda las razones que motivaron cualquier modificaci3n en su presupuesto y que siga sintiendo que el plan es suyo, y no que lo ha impuesto una autoridad superior.

2) Presupuesto Flexible.- Es 3til como est3ndar para evaluar los resultados reales. Cuando se hacen planes para el futuro, la gerencia considera una variedad de procedimientos alternativos que repercuten en distinta forma en los resultados acreedores, en los gastos, en los activos, en los pasivos y en el capital contable.

Este presupuesto pasa a trav3s de varias revisiones parciales y completas en sus etapas preliminares, antes de convertirse en el plan de operaci3n aprobado por la empresa.

Al ir transcurriendo lapsos del per3odo presupuestal, es indispensable que la gerencia reciba informes de sus resultados reales, comparados con el plan. La comparaci3n de los rendimientos de la operaci3n real con el presupuesto seg3n planes, indicar3 a la gerencia lo que la empresa realiz3 comparado con lo que plane3 realizar.

3) Presupuesto de Ventas.- Normalmente, este presupuesto lo suministra el departamento de comercializaci3n. Con base en este pron3stico el administrador financiero calcula los flujos de caja mensuales que vayan a resultar de entradas por ventas proyectadas y por las erogaciones relacionadas a producci3n 3 inventarios. As3 mismo determina el monto del financiamiento si es necesario, que se requiera para sostener el nivel del pron3stico de producci3n y ventas y si este puede obtenerse.

El pron3stico de ventas puede basarse en un an3lisis de datos-

de pronósticos externos e internos.

Un pronóstico externo se basa en relación a las ventas de la empresa y algunos indicadores económicos tales como el producto nacional bruto y el ingreso privado disponible; a través de ellos la empresa puede estimar su nivel futuro de ventas.

Los pronósticos internos se basan en una estructuración de los pronósticos de ventas por medio de los canales de distribución de la empresa. Generalmente se solicita a los agentes de ventas que preparen un estimado del número de unidades que esperan vender al año siguiente por cada tipo de producto. Estos datos los recopila el gerente de ventas distrital, quien puede ajustar cifras en base a su experiencia y conocimientos de mercados específicos o la habilidad de los vendedores para pronosticar.

Normalmente las empresas utilizan datos tanto externos como internos para la preparación del pronóstico de ventas final. Los datos internos le dan una idea de las expectativas de ventas, en tanto que los datos externos le proporcionan la forma de -- ajustar estas expectativas teniendo en cuenta los factores generales económicos.

b) Presupuestos Financieros. Los componen el presupuesto de resultados, en caso de tener establecido el presupuesto por programa (normalmente son utilizados en el sector público); el -- presupuesto de efectivo, si se tiene establecido el presupuesto por áreas de responsabilidad; y presupuesto de posición financiera (resultado a determinada fecha de los presupuestos -- anteriores).

Los presupuestos por programas los identifican como "un siste-

ma administrativo" el cual está clasificado con diez características:

- 1) Definición de objetivos organizacionales.
- 2) Determinación de programas para alcanzar los objetivos.
- 3) Identificación de los temas principales para definir los objetivos.
- 4) Un ciclo anual con subdivisiones para los pasos de planeación, programación y presupuestación que permita el tiempo para tomar decisiones a todo nivel.
- 5) Continuo control para ver la necesidad de cambio.
- 6) Reconocimiento de problemas que requieran más tiempo y separarlos del periodo.
- 7) Análisis del programa y sus alternativas en costos fijos y variables.
- 8) Desarrollo de herramientas analíticas que permitan medir -- costos y beneficios.
- 9) Desarrollo anual de planes a largo plazo.
- 10) Adaptación del sistema contable y administrativo.

Se puede definir que el presupuesto por programa "Define los - objetivos y los programas necesarios para alcanzarlos, estableciendo un sistema de control constante que separa los costos - por programa revisando periódicamente los planes a largo plazo y adaptando el sistema de información".

El presupuesto de efectivo. Su objeto es mostrar el monto probable de las entradas de efectivo y de los pago durante futuros periodos de tiempo. En el corto plazo (presupuesto de caja) por lo general un año y para cada trimestre del año, debe existir un pronóstico de efectivo. Los pronósticos mensuales son - aconsejables en aquellos casos en que la empresa se encuentre en dificultades de dinero.

A largo plazo, se elabora el presupuesto de flujo de fondos, -

conocido como el estado financiero de "Origen y Aplicación de Recursos Permanentes".

c) Presupuesto de Capital.- Escencialmente es una lista de lo que se cree que sean proyectos valiosos para la adquisición - de nuevos activos fijos y el costo estimado de cada proyecto.

En la actualidad algunas compañías están aplicando procedimientos para ejercitar vigilancia sobre las inversiones de capital, incluyen la verificación de la inversión en sí misma y también una estimación, tal vez un año o más después de que - el proyecto sea terminado y durante el periodo de instalación, con el fin de saber si se realizaron las estimaciones de costos e ingresos que se previeron.

Existen dos sistemas básicos para tomar decisiones sobre presupuestos de capital: a) Aceptación-Rechazo y b) Enfoque de Clasificación.

El enfoque Aceptación-Rechazo evalúa proyectos de desembolso-capitalizable para determinar si son aceptables. Es un sistema simple, ya que requiere la aplicación de un criterio predeterminado a un proyecto, comparando el rendimiento que resulta con el rendimiento mínimo aceptable para la empresa.

El enfoque de Clasificación evalúa alternativas de desembolso-capitalizable con fundamento en sistemas predeterminados como lo es la tasa de rendimiento. En primer lugar se clasifica el proyecto de más alto rendimiento y por último el proyecto que tenga el rendimiento aceptable.

En resumen el control presupuestario es la coordinación de las actividades empresariales a disposición de un plan integrado -

para toda la empresa, como fundamento para el cálculo de estándares de medición de las operaciones, en donde la contabilidad es la parte principal y una condición básica para la correcta aplicación de un sistema de control presupuestario.

Por otra parte, los presupuestos crean la premisa lógica para una estimación ponderada de los costos en cuanto que permiten una valoración del nivel operativo futuro de la empresa y también ofrecen, en los presupuestos flexibles, la relación entre producción y gastos.

Es evidente que el control presupuestario, al consistir en un conjunto de planes, ha de estar basado en una serie de previsiones, verbigracia relativas a las ventas referentes a los diversos sistemas operativos y financieros de la futura actividad. El control presupuestario resalta, por lo tanto, la posibilidad de influenciar sobre los sucesos futuros en vez de aceptarlos con una actitud pasiva.

El control presupuestario ha de estar basado en una clara estructura organizativa con el objeto de permitir una determinación de la responsabilidad. Debe también estar basado en un estudio preliminar de los procedimientos administrativos contables referentes a su elaboración y en una adecuada programación de las fases a través de las que se llega a los presupuestos finales.

Igualmente es muy importante la aplicación humana del control presupuestario, la colaboración de los jefes responsables en la observancia de los presupuestos; siendo preciso obtener su cooperación desde la fase de preparación y elaboración de los datos. Solamente los jefes convencidos de la utilidad del sistema y de sus posibilidades concretas de realización pueden participar activamente en su aplicación.

El control presupuestario se debe entender como un trabajo en equipo en cuanto que requiere la cooperación de todos los sectores de la empresa. La coordinación es necesaria sin duda y podrá obtenerse no solo a través de normas y de instrucciones internas sino también a través de reuniones de jefes para someter a exámen problemas concretos de control presupuestario.

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Es de vital importancia que todas las partes de la organización se integren en un equipo unificado que permita aprovechar las ventajas de los puntos fuertes de la organización; -- hacer un énfasis en algunas competencias ya conocidas, como - un paso inicial que resulta esencial en el proceso de fortalecerse para competir mejor; avanzar hacia áreas en crecimiento, puesto que la empresa que desee conservar su poder de competencia debe mantenerse alerta para identificar las grandes áreas que están creciendo y las que están declinando.

La estrategia de crecimiento de la empresa debe incluir la contratación de graduados universitarios, de personas experimentadas que trabajen para otras empresas, y la transferencia lateral de empleados experimentados y capaces a los lugares donde sus esfuerzos puedan producir los mayores beneficios. La estrategia adecuada de una empresa que compite, consiste en asignar los problemas más difíciles a los hombres más perseverantes.

Cuando la organización se ha preparado para competir en forma tal que aproveche al máximo sus puntos fuertes y las debilidades de sus competidores, es necesario medir los progresos en relación con las metas. Las evaluaciones no deben referirse únicamente a una persona, sino estar estrechamente relacionadas

con la actuación de su unidad. Un enfoque eficiente de evaluación, es mirar más allá de la persona y conocer lo que han producido sus seguidores. Si se ha logrado el avance de la organización frente a la competencia, se considerará satisfactoria - la dirección de la unidad. Si los subordinados no han sido eficientes, se considerará responsable de ello a su jefe.

El Sistema de Administración por Objetivos es interpretado por algunos autores como una manera simplificada de efectuar el -- "examen anual de la actuación" requerida por los altos directivos de la organización. Esta opinión significa que hay conflictos entre el sistema de medición y control de la actuación, y - un sistema de administración muy personal; sin embargo, es evidente que cualquier empresa requiere de una "vigilancia" y "medición" de su actuación, y ello se puede lograr a través de la Administración por Objetivos".

La Administración por Objetivos no es un sistema complejo. Por lo contrario, el primer requisito es que debe simplificar las - enormes masas de información y darles sentido; no debe complicar la función de un administrador, su objeto es simplificar - su tarea a través de datos, métodos y procedimientos; no debe - dejarse dominar por su propio funcionamiento, por muy fácil -- que sea su seguimiento; los gerentes de línea lo deben utilizar sin tener que consultar a asesores técnicos de la empresa, debe ser autorregulado, para evitar que directivos de alto nivel apliquen temor, control o dirección a la mayoría que ocupa puestos inferiores.

Las premisas principales de la Administración por Objetivos se pueden definir como sigue:

- a) La administración de una empresa se desarrolla dentro de un sistema económico y este constituye el medio ambiente de la empresa particular.

b) La Administración por Objetivos es una forma de administración desarticulada consistente en identificar los objetivos de la organización.

c) Identificados los objetivos de la organización, se establecen los procedimientos formales para delegar responsabilidades entre los distintos gerentes, de tal manera que sus esfuerzos conjuntos se orienten hacia el logro de estos objetivos.

d) La Administración por Objetivos establece que la conducta administrativa es más importante que la personalidad del administrador, y esta conducta debe definirse en términos de resultados en relación a las metas establecidas.

e) Considera que la participación personal es muy conveniente al fijar metas y tomar decisiones. El administrador exitoso es el que sabe enfrentarse a situaciones que deben estar bien definidas al identificar el propósito de la organización.

De lo anterior se puede definir al Sistema de Administración por Objetivos, como un proceso por medio del cual los administradores superiores y subordinados de una organización, conjuntamente, identifican sus metas comunes, definen las áreas principales de responsabilidad de cada individuo en términos de los resultados que de él se esperan y emplean estas medidas como guías para el manejo de la unidad y para evaluar la contribución de cada uno de sus miembros.

La Administración por Objetivos es un sistema que incorpora en un patrón más lógico y efectivo las cosas que muchas personas ya están haciendo, ya sea en forma rudimentaria, o en forma obscura que no se distingue el riesgo y la responsabilidad.

Los efectos principales del funcionamiento de la Administración

por objetivos se podrán advertir en resultados como aumento de utilidades, aceleración del crecimiento, costos más bajos y mayores ingresos. Otros aspectos menos tangibles son los efectos en la producción, la calidad, el orden interno, el volumen de las ventas, el trabajo de los asesores de planta y la eficacia de la investigación. Otros efectos aún menos tangibles que los anteriores se pueden advertir en un mejor estado de ánimo, mayor número de personas que pueden ascender, mejor calidad del servicio y un mejoramiento en la facultad de tomar decisiones.

Probablemente mediante un Sistema de Administración por Objetivos se puedan alcanzar mejores resultados en la organización, estableciendo compromisos de obtención de metas de renovación, de creación de métodos nuevos, y de introducción de cambios positivos en la organización.

El administrador que constantemente deja de innovar en su propio trabajo, apenas cubre los requisitos de mantenimiento de su puesto, y en esta forma elimina por sí mismo sus posibilidades de ser considerado para ascensos por méritos, bonos, aumentos de sueldo diferentes de los aumentos generales, u otras ventajas. El administrador que consistentemente aprovecha al máximo las oportunidades de mejoramiento, debe recibir oportuna recompensa cada vez mayores, en tanto que quien no ve sino rutinarias situaciones, debe ser relegado a los puestos en que solo tenga que enfrentarse a esa clase de trabajo.

PLANEAÇÃO A LONGO PRAZO

Algunos aspectos de las empresas pueden ser planeados dentro de una perspectiva de tiempo mayor, la planeación en las organizaciones, rara vez se extienden a un plazo mayor de un año y las empresas que lo hacen, planean sobre bases informales. Uno de los obstáculos básicos que interfiere en el desarrollo eficaz

tivo de la planeación a largo plazo, se deriva de la confusión existente acerca de la naturaleza de esta actividad y de lo -- que debe o no esperarse de ella.

A menudo, la ausencia de una definición clara de planeación a largo plazo y de sus objetivos, aumenta los problemas de aquellos que contribuyen al proceso de planeación y que son básicos mente los tomadores de decisiones que utilizan y llevan a cabo los planes.

Las decisiones de asignar recursos para desarrollar un plan, se consideran en la planeación como un proceso que incluye a -- deas, palabras y modelos exactos. Por otro lado, la toma de -- decisiones que se deriva del desarrollo del plan; incluye: asignación de recursos humanos, financieros y materiales, comprome -- tiendo a la organización en su ambiente de trabajo. Si los di -- rectivos son los que administran estas asignaciones, se da por -- hecho que son ellos los que tienen que realizar los planes.

La planeación es un proceso de preparación para la asignación de recursos en la forma más económica y, al hacerlo, permitir -- que este compromiso se lleve a cabo con mayor rapidez y de la -- manera más ordenada.

La necesidad de planear a largo plazo, no es más que tener la -- idea firme, de que en la actualidad, el ciclo de vida económi -- ca de las decisiones es cada vez más breve, y que al mismo ti -- empo, es cada día más complejo tomar tales decisiones. Por con -- siguiente, se deberán tomar más decisiones con menos tiempo -- para corregirlas, y el tomarlas requerirá más tiempo y la coor -- dinación de más aptitudes. De esta manera, la planeación o pre -- paración para la decisión debe empezar con anterioridad y debe -- estar orientada para enfrentarse a un futuro que cambia más rá -- pidamente, y es más difícil de predecir.

Una de las fallas en la planeación a largo plazo, es no reconocer que es el proceso, el mecanismo de la planeación y no el plan, lo que tiene mayor importancia. El objeto de la planeación a largo plazo, no consiste tanto en tener un plan, sino - desarrollar procesos, actitudes y perspectivas que hagan posible la planeación. El desarrollo de planes a largo plazo formales y amplios son únicamente un medio para obtener un fin. El plan mismo, posiblemente sea obsoleto a la semana de haber sido preparado. No lo es el proceso que creó el plan, si ha sido cuidadosamente concebido, mantenido y controlado.

El plan mismo es un punto de partida, completo y común, que refleja los mejores pronósticos para el futuro y que puede ser usado en todos los aspectos de la organización, como una base - para responder en forma rápida y económica a los cambios.

Otro de los problemas en la planeación a largo plazo, es la incertidumbre y el riesgo al desarrollar un conjunto de expectativas realistas.

Mientras menos capaz sea un individuo o empresa para predecir el futuro, será mayor la necesidad de rapidez y fluidez para adaptarse a nuevas situaciones. Un administrador potencial, se vale de la incertidumbre del futuro para evitar la proyección de una imagen realista que lo condenaría por sus errores pasados.

De la naturaleza de la planeación a largo plazo, se deriva un conjunto realista de alternativas. De hecho el objeto principal de la planeación es el desarrollo de procesos, mecanismos y actitudes de la administración que puedan hacer dos cosas: - en primer lugar, hacer posible tomar ahora decisiones sobre compromisos, con una conciencia mayor de implicaciones futuras y en segundo lugar, hacer posible la toma de decisiones futu-

nas en forma más rápida y más económica.

Asimismo, se enfoca la obtención de las siguientes expectativas: una comprensión más clara de los probables impactos futuros de las decisiones actuales; anticipación de áreas que requieren decisiones futuras y un aumento en la velocidad del flujo de información relevante.

Las compañías que se enfrentan a una competencia fuerte con recursos limitados, en la mayoría de los casos, tienen que hacer un esfuerzo mayor en la planeación a largo plazo. El esfuerzo de estas empresas, aun cuando deben enfocarse al presente, es dedicar más tiempo y esfuerzo para mejorar sus planes a corto plazo, deben orientar estos, con una directriz de largo plazo. De otra forma siempre estarán luchando por sobrevivir.

Las empresas que se han enfrentado a problemas de este tipo, y los han resuelto con soluciones mejorando la calidad de sus planes a corto plazo, se encuentran después en una posición mucho mejor, para que sus esfuerzos de planeación a largo plazo tengan éxito.

Para las pequeñas compañías de recursos limitados o para las grandes compañías que se encuentran al borde de la quiebra, la supervivencia es lo más importante y los próximos pasos tendrán que ser de largo alcance.

PLANEACION ESTRATEGICA

En la actualidad las técnicas administrativas de presupuesto a largo plazo, de control financiero y aún la misma planeación a largo plazo, se han mostrado inadecuadas para tratar o enfrentarse a nuevos problemas que van surgiendo en forma sorprendente en la administración de una organización.

En países más desarrollados económicamente, han surgido nuevos enfoques administrativos cuyos resultados, mediante la experimentación, el error y el intercambio de experiencias, llegó a ser conocido como planeación estratégica y su aplicación real a la práctica ha sido casi nula. Solo algunas empresas emplean actualmente la planeación estratégica para manejar sus esfuerzos de crecimiento. La mayoría sigue utilizando las técnicas conocidas de planeación a largo plazo, que están basadas en la comparación directa de lo que sucedió en el pasado.

La planeación estratégica requiere de la generación y análisis sistemático de alternativas, misma que es difícil llevar a la práctica por existir una "resistencia a la planeación". Esta oposición, anula los esfuerzos de la organización para su planeación a futuro. La resistencia a la planeación se encuentra originada por los mismos integrantes del área de planeación. La solución a este tipo de problema la podemos encontrar en la asignación de esta responsabilidad a la alta dirección, recibiendo un apoyo continuo de la gerencia general.

De esta manera el comportamiento empresarial, y el medio ambiente son los factores primordiales que afectan directamente a la planeación estratégica.

El comportamiento empresarial reemplaza productos o mercados obsoletos con otros nuevos que ofrecen un potencial más elevado de utilidades futuras. La firma lo lleva a cabo cuando identifica áreas de nueva demanda, desarrollando productos que respondan; de esta manera la empresa llega a relacionarse con el medio ambiente, o sea un comportamiento competitivo.

Es decir; la organización debe identificar sus objetivos y hacer un análisis de adecuación de sus productos en el mercado; determinando sus capacidades, investigando las fuerzas alternativas de crecimiento y evaluación potencial de los objetivos -

para sacar ventaja.

En tanto el comportamiento competitivo maneja la publicidad, - la venta, la distribución y las adquisiciones; el comportamiento empresarial cambia el patrón ambiental, identificando áreas de oportunidad, desarrollando productos y servicios, midiendo el potencial del mercado, etc. y en el futuro deberá involucrar en forma creciente los aspectos sociales relacionados con el ambiente: tendencias sociales y políticas, evaluando su impacto en la empresa; seleccionando áreas de oportunidades sociales y desarrollando programas para relacionarse con sociedades a través de programas de servicio social.

La planeación estratégica es un componente resultante de la -- configuración interna de la organización y su entorno ambiental. El proceso consiste en formular un conjunto de suposiciones acerca del futuro, acerca de los planes e intenciones de los -- competidores, y acerca de cualquier otro aspecto del medio ambiente sobre el que no se tenga control, o sobre el que se tenga información.

Se tiene que considerar que un error importante en cualquiera de estas suposiciones, hará que los planificadores tengan que regresar nuevamente al inicio y cualquier inversión hecha hasta este punto será un desperdicio.

Se debe observar que los planificadores deben poner de manifiesto sus atributos como: habilidades directivas, conocimientos y propensiones al riesgo; relaciones estructurales, autoridad, - responsabilidad, información, poder; relaciones de proceso, - solución de problemas, comunicación, motivación, control; tecnológicos, sistemas formalizados, adquisición de información, - análisis de decisiones, aplicación de computadoras, etc.

Por otro lado, cuando una empresa no se encuentra en razón con el medio ambiente que lo rodea, necesita ser más agresiva, ya sea para alcanzar a la competencia o para tener mayores oportunidades.

Se debe llevar un diagnóstico dual, primero del clima empresarial de la estructura de la empresa y el comportamiento empresarial. La decisión sobre dónde desea estar la firma dentro del ambiente que la rodea, puede ser por medio del criterio de los directores.

ADMINISTRACION ESTRATEGICA

Un esfuerzo importante para distinguir la idea de estrategia, sería subdividir aquellos aspectos que son duraderos durante períodos de tiempo relativamente largos de aquellos que solo reaccionan a los cambios de mercado y a las presiones de otras fuerzas ambientales.

La administración estratégica puede definirse como el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidos de tal manera que definen en que clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. Siendo esta definición una forma de expresar a la empresa en un mundo cambiante.

De esta manera, la decisión estratégica concierne al desarrollo de la empresa a largo plazo, proyectándose siempre hacia el futuro; cada empresa tiene su estrategia, sin embargo, no quiere decir que exista una planificación consciente. La estrategia actual de una empresa casi siempre puede deducirse de su comportamiento.

La estrategia administrativa tiene dos aspectos importantes.- El primero es la formulación y el segundo su implementación.- Decidir lo que debe ser la estrategia, ya es en si una labor difícil de implementar. En la que se requiere identificar las oportunidades y riesgos del entorno de la empresa y atribuir cierta estimación del riesgo a las alternativas que se vislumbren.

Se deben valorar los puntos fuertes y débiles de la empresa, - debe estimarse, del modo más objetivo posible, su capacidad - actual o potencial de aprovechar las necesidades del mercado- detectadas y la agilidad para superar los posibles riesgos.

El administrador estratega, debe ser analíticamente objetivo- al estimar la capacidad relativa de su empresa y la oportunidad que ve o anticipa en los mercados en desarrollo. El grado de riesgo alto o bajo que está dispuesto a aceptar depende de su objetivo de rentabilidad. Cuanto más alto haya colocado -- este último más dispuesto ha de estar a exponerse a un riesgo mayor de que la oportunidad del mercado que ha previsto no se desarrolle.

Así como las alternativas pueden ordenarse según el grado de riesgo que compartan, también pueden examinarse según el grado de responsabilidad que el estratega haya elegido. El directivo puede considerar algunas alternativas más atractivas que otras, teniendo en cuenta el bien público o el servicio a la sociedad.

En una era de rápidos cambios, las improvisaciones por brillantes que sean no son suficientes como única arma de la empresa contra los efectos negativos del cambio. La serie de actividades planeadas de antemano es generalmente mucho más am-

plia que las que pueden determinarse en un momento de compromiso.

Muchos movimientos no pueden hacerse sin una planificación -- previa puesto que necesitan una larga preparación y más tratándose de aquellos casos en los que se necesitan varios años para el desarrollo de un nuevo producto, en donde el objetivo tiene que estar pensado necesariamente con detalle mucho antes de hacer la inversión.

El objetivo planificado puede afectar y cambiar el carácter de futuros desarrollos que de otro modo harían peligrar incluso la organización más fuerte. La innovación y la creatividad que la soportan, permitirán a una empresa forjar su propio futuro y no depender únicamente de circunstancias favorables. Este camino requiere de una planificación de lo que -- debe hacerse.

Otro punto a considerar, es el de encontrar medios para organizar sistemáticamente la obtención de información referente a la naturaleza cambiante de aquellos factores que afectan -- de manera vital a la organización. Y esto a pesar de las -- desconcertantes dificultades de pronosticar lo que va a venir o incluso, de reconocer la importancia de lo que está sucediendo ya, en el entorno de la empresa.

En cualquier caso, la complejidad del entorno total de la empresa, la velocidad con que tiene el cambio y la parcialidad del aparato conceptual para definir las características relevantes del entorno de un negocio, no constituyen una excusa -- para administrar en forma estratégica el desarrollo de la -- organización.

Evidentemente que una actualización sistemática, dinámica y --

razonable de las expectativas actuales hacia el futuro, algún día puede ser una actividad rutinaria de la dirección. -- Ahora no lo es, a medida que nuestra sociedad se vaya haciendo más sensible a la necesidad de una elección deliberada de los objetivos nacionales, y a la asignación de recursos y --- prioridades para conseguirlos, la empresa podrá disponer de un amplio campo de ayuda e investigación para sus propias predicciones. A medida que el arte de pronosticar se vaya haciendo más sofisticado y que se establezcan las expectativas de los futuros desarrollos, se irá reduciendo la incertidumbre que acompaña a las predicciones.

087336

*¿Se cumple el objetivo de la Contabilidad para
la Toma de Decisiones?*

OBJETIVO DE LA CONTABILIDAD

La contabilidad desde el punto de vista administrativo, tiene como objetivo principal proporcionar información útil y veraz para la Toma de Decisiones de la Dirección.

La información es el núcleo de una organización. El objetivo de la información es reducir el grado de incertidumbre en cuanto a los resultados de una decisión.

Si por cada decisión se conociera el resultado de cada método de acción y si cada resultado se clasificara con base en su -- contribución para lograr el objetivo deseado, siempre se eligiría adecuadamente el método de acción por seguir.

Existen tres elementos para determinar el valor de información de una decisión:

- a) El grado de incertidumbre con respecto a resultados de posibles métodos de acción.
- b) Las consecuencias económicas que se derivan de tomar una decisión errónea al no elegir el método de acción más adecuado para obtener el mejor resultado.
- c) En qué porcentaje disminuirá esta incertidumbre con este tipo de información.

A mayor grado de incertidumbre, mayores serán las consecuencias económicas que se deriven de una decisión errónea, y entre más disminuya el grado de incertidumbre debido a la información, ésta será más valiosa.

Los métodos de registro, análisis e información desarrollados por la contabilidad, proporcionan instrumentos para la Toma de Decisiones y para la verificación de las operaciones realizadas.

Para que esta información sea completamente útil, no debe referirse solo a los datos históricos y operaciones incurridas, debe contemplar datos recientes que además proporcionen elementos de guía para decisiones futuras de la administración.

La contabilidad dentro del negocio se traduce en comunicación ya que al reunirse varios ejecutivos con la finalidad de establecer mejoras en su empresa, o resolver los problemas que se les presenten, unifican criterios y el director general "decide"; es decir, se imprime un mayor caudal de ideas a los -- puntos de vista, ya que la información cuantitativa y cualitativa permite que el negocio llegue a lo que debe ser.

Por ello es necesario que "quien tome las decisiones en la -- empresa deba también saber algo de contabilidad para que pueda entender la información que se le da, sus limitaciones y -- las maneras de aquilatar los datos financieros que haya podido escoger el contador. En ocasiones, los informes contables señalan los efectos de los diferentes modos de medir los datos financieros. Esto permite al que toma las decisiones escoger la medida más razonable a la luz del problema particular al que se enfrente".

La contabilidad permite controlar, analizar y planear las operaciones de la empresa, es recomendable que la información se adapte a las necesidades de cada una de las personas que la -- utilizan, para obtener mejores resultados.

Es indudable que los informes financieros son la parte más importante de un sistema contable; sin embargo, aunque no existieran dichos reportes, la contabilidad proporcionaría cifras sobre la operación de la empresa, de gran utilidad para el -- progreso del negocio.

A través de los informes oficiales internos de la contabilidad, se logran dar a conocer los objetivos hasta los niveles inferiores de la organización y por medio de ellos medir los rendimientos a los niveles superiores.

Para tomar decisiones óptimas, quienes deciden deben contar con información. La principal finalidad de los nuevos sistemas de información es proporcionar los datos que se necesitan y poder aplicarlos.

Al servir la contabilidad como instrumento de análisis, control y planeación, permite comparar reportes actuales contra el objetivo y corregir al existir desviaciones; además, logra organizar los aspectos que ayudarán a cubrir el plan.

Es importante tomar en cuenta al elemento humano en los logros que se obtengan a través del sistema contable. Las funciones del administrador entre otras, son impulsadas a través de la contabilidad, existiendo comunicación interna y motivación de personal.

TOMA DE DECISIONES

No se puede prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar si no existen las decisiones, ya que prácticamente el trabajo de un directivo, no cubrirla su función; además de que éstas dan mayor importancia a la función de controlar (vigilar, revisar y corregir).

Al vigilar y revisar que el plan se está cumpliendo en forma adecuada para aprobar o no los resultados, señalando la acción correctiva, se hace control y se toman decisiones. Tomar deci-

siones implica escoger entre una o más soluciones posibles.--

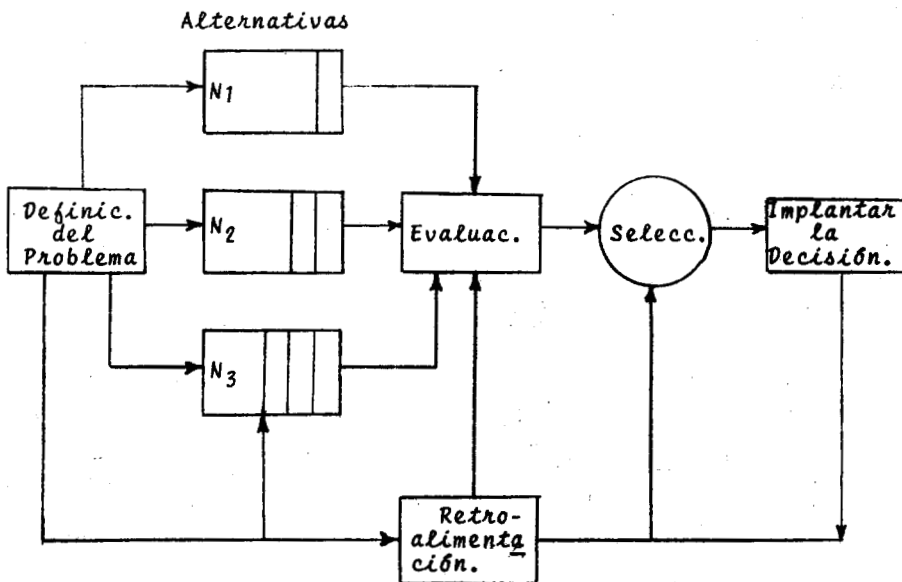
Se requiere información no sólo para estar al corriente de la necesidad de tomar una decisión, sino también para evaluarla, una vez que se ha tomado y llevado a cabo. Esto le permite a un ejecutivo determinar si una decisión que se ha tomado con anterioridad se debe modificar o corregir.

Posteriormente que se ha especificado cual es la información necesaria (o que se cree que lo es), para que la empresa opere, es posible agrupar las decisiones en forma tal, que se mi nimice la cantidad total de información que necesitan quienes toman las decisiones.

Algunas veces las decisiones exigirán más información de la que pudiera tener una sola persona. En estos casos, la decisión se debe poner en manos de un grupo.

Diferentes autores dividen al proceso administrativo en diver sas etapas; algunos están de acuerdo en que se inicia con la Planeación, es decir, preveer los problemas antes de que se presenten. Otros empiezan con la Organización, o sea, la orde nación de las labores; la integración o la recolección de los recursos necesarios; la Dirección o sea, guía de las personas para realizar el trabajo; y terminan con el Control, es decir, la determinación de como se cumplieron los objetivos, para rei niciar el ciclo y establecer nuevos planes para cubrir las deficiencias encontradas en los primeros.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO. TOMA DE DECISIONES



G. Velázquez Maestretta

A. Castro Martínez

C. Nolasco Gutiérrez. Técnicas de Admón. de la Producción.

La intuición, los hechos, la experiencia y la autoridad son - las bases más generalizadas con que se cuenta para tomar una decisión. Esta decisión es un medio para alcanzar un fin, y su utilidad para la función administrativa es importantísima.

El Director General con los informes que le fueron proporcio- nados, aunados a su experiencia y conocimientos, logrará cam- biar el curso de la decisión, logrando no unir las diversas o pinciones de otros funcionarios, sino obtener una solución nue- va, producto de los elementos arriba mencionados, una solu- ción adecuada a la situación que se pretende resolver en ese momento.

La decisión final la debe de tomar el Gerente General o el Di- rector General, desde luego con la ayuda de otros jefes a ni- veles más inferiores, pero la última palabra la tiene el Di- rector General.

La decisión es cata toda la administración, figura en toda la empresa y se presenta en todos los asuntos posibles. En los casos de conflictos, una decisión puede llegar a resolverlos, cuando existen diferencias de opinión, de criterio y de hechos relacionados con un problema; la decisión logra resolver la dificultad al unirlos los criterios; por otro lado la deci- sión es útil porque da a conocer la importancia relativa a las posibles alternativas, o sea, se establece lo que mejor conviene en cada caso.

En el diagrama de flujo anterior, observamos que para que ha- ya decisiones debe haber también varias alternativas, logran- dose así obtener razonablemente la existencia de las mismas. El llegar a obtener los mejores resultados es la finalidad más importante de las decisiones.

El buscar las formas en que han resuelto sus problemas otras empresas, y analizarlas; es útil y recomendable.

No obstante que la contabilidad es una "herramienta" en la Toma de Decisiones, hay algunas consideraciones que se deben tomar en cuenta, como son:

- a) Cifras diferentes para propósitos diferentes. En contabilidad no existen definiciones válidas para una diversidad de casos como existen en las ciencias exactas; además, en razón del problema particular deben discutirse las cifras contables, en la solución que se emplea y no en forma abstracta.
- b) Las cifras contables son aproximadas. La contabilidad es un registro metódico de las operaciones de una empresa y por lo tanto, una cifra contable es una aproximación y no un valor absoluto.
- c) Se trabaja con datos incompletos. Casi nunca se tiene toda la información necesaria e importante para resolver un problema de negocios. Se resuelve de la manera más completa con lo que se tiene y se continúa adelante con el siguiente problema; por otro lado, una decisión se tomará siempre y cuando exista la comprobación vital y factible de obtenerse. Ya que "el arte de los negocios es el arte de tomar decisiones irrevocables sobre la base de información inadecuada".
- d) Las cosas las hacen las personas, no los números. Es obvio que el desarrollo de la empresa depende de la labor de las personas, sin dejar de tomar en cuenta que los números son instrumento valioso de trabajo. Por ejemplo, existe un sistema contable cuidadosamente establecido en la empresa; sin embargo, al no impulsar al personal, se traduce en un-

sistema incorrecto para la administración.

Es importante que quien decide, sepa que se pretende lograr - algo a través de su decisión, y que esta sea conocida y ejecutada.

TIPOS DE DECISIONES EN BASE A LA CONTABILIDAD.

La clase de información y su utilidad según a quien sirva, es lo que establece la clasificación de Contabilidad Financiera- y Contabilidad Administrativa.

La Contabilidad Financiera es la que prácticamente se encuentra plasmada en los Estados Financieros para uso de terceras-personas, ajenas a la operación interna del negocio.

La Contabilidad Administrativa es la información contable utilizada por los administradores (Gerente General o Director General) para tomar decisiones.

La administración hace uso de la información contable principalmente para fines de planeación y control. Existen dos tipos de decisiones en cuanto a información contable: decisiones de los usuarios y decisiones contables.

Las primeras son las que eligen un procedimiento de entre varias alternativas, cuya base es la información contable; ya - sea principal o parcial.

Las segundas son las relativas a la recopilación, valoración, síntesis y análisis de datos financieros para ser útiles a --

Las personas que tomen decisiones en beneficio de la empresa. Respecto a las decisiones de usuarios que tengan relaciones financieras, "cualesquier éxito gerencial puede verse reflejado implícitamente con el proceso racional para tomar decisiones". Es decir, implica las fases del proceso de decisiones: definir el problema, diferentes alternativas de solución, valoración de las alternativas, acción a tomar, decisión a -- implantar y retroalimentación del proceso.

En cuanto a las decisiones contables, estas se toman en dos niveles:

- 1) Las de asociaciones contables de profesionales respecto a las reglas de orden general (Principios de Contabilidad - Generalmente aceptados), que deben servir de guía para valorar y medir la información financiera y,

- 2) La de Contadores en forma singular o agrupados, relativas a los métodos aceptados que se emplean para aceptar los principios contables a la empresa en particular.

Para la toma de decisiones, tanto de los usuarios como de los contadores, se expone el siguiente ejemplo:

La Dirección General de una Compañía importante en la Industria Farmacéutica, tiene problemas con el rendimiento de su planta en Toluca, Méx.

PRIMERA ETAPA:

El problema consiste en saber cuáles son las medidas que debe tomar la Gerencia respecto a la planta en Toluca, Méx. para mejorar los rendimientos de la empresa hasta que alcancen un nivel satisfactorio.

SEGUNDA ETAPA:

087336

Las alternativas posibles consisten en:

- 1) Reducir los costos de la planta
- 2) Realizar un esfuerzo para aumentar las ventas; y, como medida extrema,
- 3) Vender la planta.

TERCERA ETAPA:

Falta demanda en el mercado para una producción adicional, -- por consiguiente, las alternativas más lógicas son:

- 1) Reducir los costos en la planta,
- 2) Venderla

CUARTA ETAPA:

Es necesario tener informes sobre la manera de reducir los costos y deben hacerse presupuestos de los importes de las reducciones en cada caso. También deben obtenerse las cifras de reducción probable en costos y ventas en toda la Compañía, si se vende la planta, así como las del producto probable que -- rendirla la venta de la planta.

QUINTA ETAPA:

Los registros contables mostrarán cuales han sido las ventas anteriores y los costos de la planta industrial y el costo de adquisición de las diversas partidas de su activo (menos la depreciación acumulada a la fecha). Las cifras que ayudarán a mejor tomar la decisión son: cuáles ingresos se perderán, qué costos se evitarán y en cuánto podrán venderse las partidas de activo en el futuro, si la decisión es en el sentido de cerrar la planta.

SEXTA ETAPA:

Algunos de los factores intangibles que afectan la decisión -- que se tome, son el efecto moral que en los empleados tenga -- el procedimiento para reducir costos, y la repercusión en el bienestar de los empleados y de la comunidad, si se toma la decisión de cerrar la planta. Además, debe tomarse en cuenta.

el efecto adverso que se tendrá en las relaciones con el Sindi
cato de Trabajadores.

A través de la contabilidad, se muestra lo ocurrido en la em--
presa y en sus conexiones en términos de dinero, pero no todos
los elementos que revisten atención son medibles por la conta-
bilidad; ya que existen casos como eficiencia, disponibilidad
de los empleados respecto a su labor encomendada, que por el -
hecho de no entrar en la contabilidad no dejan de ser represen-
tativos de un todo y máxime de personas, que son el elemento -
esencial de ese mundo que es la empresa.

Dentro de los elementos cualitativos que son representativos -
de llamar la atención en la toma de decisiones, se encuentran-
las relaciones con el Gobierno, el público en general, la ---
clientela, el progreso del lugar donde se realizan las opera-
ciones, el crédito de la empresa, sus recursos económicos, su-
relación con instituciones privadas que sean afines al tipo de
producción, etc., etc.

Los contadores intervienen como asesores en la Toma de Decisio-
nes, mostrando las diversas alternativas. El reconocimiento de
la contabilidad como información en esencia, radica en la uti-
lidad que reporta a los Gerentes ó propietarios que en general
son los que toman las últimas decisiones.

La contabilidad debe ser información flexible, clara, fidedig-
na y concreta sobre los hechos ocurridos en el aspecto finan-
ciero de la empresa. La información cuantitativa es una herra-
mienta útil para la Toma de Decisiones. Su uso radica en el a-
nálisis cuantitativo del impacto que produce en cada una de --
las alternativas que se tengan.

La información contable no es toda la necesaria para la Toma -

de Decisiones, sin embargo; si representa una parte esencial - para que se cumpla la difícil tarea de Tomar una Decisión razonable en el momento preciso por las personas que tienen el destino de la empresa y su encauzamiento por lograr las tan anheladas metas del progreso.

RELACIONES ENTRE LA CONTABILIDAD Y LA TOMA DE DECISIONES.

Diferentes autores han discutido si la administración o la contabilidad son ciencias o no lo son. No se abundará en tal discusión. Sin embargo, es indispensable afirmar que ambas deben-
emplear el método científico y aportar realmente soluciones válidas a los problemas que surgen dentro de su campo de acción, debido a que las "...ciencias administrativas son aquellas que están dedicadas a lograr un máximo aprovechamiento de los escasos recursos con que cuenta la humanidad....".

Para que exista relación entre la contabilidad y la Toma de - Decisiones, se deben tomar en cuenta los siguientes puntos:

- 1) La información contable debe ser actual y no ser sólo histórica, sino que abarque los datos recientes para tomar una - decisión con una base más real, más apegada a lo -que sucede - exactamente en ese momento.
- 2) Los objetivos de la empresa a futuro, tendrán que ver mucho con la decisión, para lo cual la contabilidad tomará en cuenta el aspecto futuro de las operaciones de la empresa.
- 3) La decisión es subjetiva; es consecuencia de riesgo e incertidumbre, por lo tanto la contabilidad deberá proporcionar información adecuada para plantear y solucionar los problemas de varias maneras y no de una sola, además de que el curso a se-guir de las operaciones del negocio se plasma y pasa a ser historia, existe relación del presente con el futuro y futuro ---

con el pasado.

4) Para la Toma de Decisiones se deberá contar con abundante - información, para tener oportunidad de elegir de entre varias - alternativas.

UTILIDAD QUE LA INFORMACION CONTABLE OFRECE A LOS EJECUTIVOS.

La información contable interna destinada a los directivos, -- tendrá como único requisito ser fidedigna y hecha al objeto para el que se requirió.

La utilidad que la información contable reporta a los directivos se basa en lo siguiente:

- 1) Se logra el desarrollo de los planes para alcanzar o cubrir los objetivos.
- 2) Permite obtener en que forma se ponen en práctica los planes o sea, la organización de los mismos.
- 3) Se establece la valoración y el control de lo efectuado, basaándose en los planes.

La Contabilidad Administrativa abarca todos los movimientos pasados y futuros de la empresa, y la Contabilidad Financiera se circunscribe a los hechos históricos del negocio.

Las personas externas a la empresa, interesadas en los Estados Financieros producto de la Contabilidad Financiera, toman decisiones en forma total o global respecto del negocio, en tanto que los directivos con la información de la Contabilidad Administrativa lo hacen en forma particular, pudiendo ser también en un último nivel superior abarcando la totalidad del negocio.

En lo que respecta a la utilización de los análisis por parte de los accionistas del negocio, éstos podrán medir las oportunidades de realizar inversiones en otros negocios y aumentar sus utilidades, para lo cual comparan previo estudio de los análisis, el rendimiento pasado y futuro con los rendimientos de las otras inversiones que piensen lograr en otros tipos o clases de empresas.

La administración tiene en la contabilidad, un apoyo útil que le permite satisfacer las nuevas necesidades, que se presentan en la empresa moderna. La información que la contabilidad proporciona a los ejecutivos, sirve principalmente para fines de planeación, organización y control.

La información que fluye de la contabilidad, no es toda la que necesita el directivo para tomar una decisión administrativa correcta, ya que entra en juego otro tipo de información que no es susceptible de representarse por medio de cifras, sin embargo, en la gran mayoría de los casos es la base de una decisión administrativa adecuada.

Mary E. Murphy, nos dice que la ruta más rápida de llegar al Consejo de Administración, es a través del departamento de contabilidad y por esa razón en la actualidad hay una fuerte demanda en la cual los contadores ocupan puestos en todos los niveles administrativos. Las cualidades que el contador debe tener, ella las ha delineado incluyendo aspectos como:

- a) Personalidad aceptable para todos los tipos de individuos - que componen el grupo administrativo de una compañía.
- b) Capacidad para percibir los puntos de vista de la compañía y comprenderlos, así como para poder apreciar la clase de información que la administración requiera.
- c) Comprender la forma de cumplir con el papel de especialista

y consejero.

- d) Conocer tanto la teoría como la práctica administrativa.
- e) Tener una percepción equilibrada del funcionamiento de la organización.
- f) Capacidad para pensar y conferenciar con la alta gerencia sobre asuntos en los que se centra la utilidad y el progreso de la compañía.

Es lógico que los contadores que desarrollen estas características y expandan el área de sus servicios, los resultados que se desean en él, requieran de una nueva actitud. En la contabilidad tradicional, los contadores no han sido preparados para administradores. En la práctica el contador procura que los estados financieros no sean engañosos para los inversionistas y para el público; en el aspecto interno, el contador se concentra más sobre el mantenimiento que sobre la interpretación de los informes y/o datos financieros. La administración general y funcional ha hecho sus propias decisiones; sin embargo, en la actualidad la información financiera está diseñada cada vez con mayor frecuencia para propósitos administrativos.

A lo anterior podemos agregar que el contador no cuenta con una adecuada preparación administrativa y que no se ha preocupado por mantenerse al día, por auxiliar a la administración con el desarrollo de sus conocimientos.

En una organización, generalmente se dividen las obligaciones de la contabilidad administrativa. Y es el administrador financiero, el responsable de coordinarlas, integrándolas como un todo. El administrador es un producto de su propia superación personal, respaldada por los conocimientos académicos que haya adquirido durante su preparación profesional, por la actualización

ción que mantenga de las innovaciones que se presentan en el campo contable-administrativo y por sus funciones competentes en el ejercicio de su profesión, lo cual le da experiencia tanto en la administración como en la contabilidad.

Algunos conocimientos, entre otros; que el administrador debe tener para desempeñar decorosamente su papel dentro de la administración de una empresa, pueden ser referidos en estos puntos:

- a) Debe conocer los procedimientos para registrar las transacciones contables con rapidez, eficiencia y seguridad; de tal forma que reduzca la posibilidad de fraude y robo.
- b) Debe conocer que tipo de control interno es apropiado para la empresa, para la salvaguarda de sus activos.
- c) Debe conocer las técnicas para sumarizar, clasificar y presentar información que satisfagan las necesidades de la alta dirección.
- d) Debe conocer las normas y ordenamientos legales en todo tipo de transacciones de su organización. Principalmente las relacionadas con las cuentas del capital contable.
- e) Debe conocer tanto la teoría como la práctica administrativa, ya que su función está íntimamente ligada con la planeación y control de las operaciones de la empresa.

Es por todo lo anterior, la imperiosa necesidad de que en nuestra Universidad Autónoma Metropolitana; se esclarezca con exactitud la enseñanza-aprendizaje de las dos funciones (contador-administrador). Se defina con certeza los conocimientos que deba adquirir el alumnado, de tal forma; que al finalizar sus estudios el administrador financiero, logre obtener una base precisa y más sólida de estudios para su aplicación en el mercado de trabajo.

CAPITULO 11 ORIGEN DE LA CONTABILIDAD

ANTECEDENTES HISTORICOS DEL CONTROL CONTABLE

En Egipto, correspondió al físico sentar los antecedentes del control contable a efecto de registrar e inspeccionar la recaudación de los impuestos ante todo los recibidos en especie, - granos, algodón, frutas, etc., siendo indispensable disponer del personal adecuado, mismo que estaba sujeto a educación especial en los templos y sus funciones se consideraban como de la más alta categoría. Comunicaban de su misión estos antecesores de los modernos recaudadores de rentas, mediante informes de sus registros en que consignaban las entradas y salidas de valores, recibiendo grandes honores cuando lograban -- presentar cuentas favorables al Faraón.

300 años antes de nuestra era se funda en Atenas el Colegio-- de Logistas, cuya misión consistía en revisar las cuentas de los recaudadores públicos y exigir, en su caso, responsabilidad por el manejo incorrecto de los fondos bajo su custodia.

La verificación de las operaciones se efectuaban mediante el registro y control de los ingresos y egresos por parte de los "LOGASTAI", quienes eran auxiliados en su labor por el Colegio Popular de revisiones denominados "AUTHYNES".

En la Roma Imperial, el control de las finanzas públicas fue-- confiado sucesivamente a los Cónsules, los Censores y por último a los Cuestores, quienes en el siglo IV se constituyeron en verdaderos ministros de finanzas encargados del exámen y - control contable de las cuentas realizadas en y para las provincias y las del Tesoro Público. El conjunto de la Cuenta Pública era sometido para su discusión y aprobación final al Senado.

El desarrollo cultural que coadyuva al crecimiento de las ne-

cesidades exige la diversificación de las operaciones de compra venta. Difundido el Comercio con el uso de la moneda, este pasa a una etapa superior por medio del Crédito, producido por la dificultad material para transportar grandes cantidades de dinero en metálico así como de las restricciones legales impuestas desde la antigüedad por los estados para evitar la fuga de metales preciosos.

PARTIDA SIMPLE Y PARTIDA DOBLE

Los guarismos, creación de los indios, fueron introducidos en Europa por los Arabes, generalizándose su aplicación a partir de las Cruzadas y siendo trasladado del cálculo matemático a la contabilidad por los estados del mediterráneo, reconocidos como eminentemente comerciales.

Sin los guarismos, aceptados oficialmente en los siglos XV y XVI hubiera sido difícil llevar el control contable de las -- operaciones pues el empleo de letras para indicar los movi-- mientos no era funcional. Puede señalarse sin temor a exagerar que la "...Estructura económica actual, se racionalizó en alto grado gracias a la generalización de la contabilidad, y de cierto sentido y dentro de determinados límites, toda la - historia económica es la historia del nacionalismo triunfante basado en el cálculo...."

De lo antes expuesto se desprende que la contabilidad en un principio fue esencialmente una técnica producto del cálculo encaminada a evaluar la situación financiera y determinar los cambios patrimoniales del burgués. Los registros eran elementales y en su mayoría operados por el método de la PARTIDA -- SIMPLE, procedimiento incompleto que concede primordial importancia a las obligaciones del negocio para con terceras personas.

La señoría italiana fué el primer poder político que estructuró sus finanzas de acuerdo con las de la contabilidad mercantil de la época. Ajena aún a la partida doble, sentando las bases del moderno presupuesto.

El origen de las cuentas registradas con el método de la partida doble se remontan al 1340 y los registros propios de una contabilidad completa se consignan en los libros de los hermanos-Soranzo de Genes en 1406.

Lucas Paciolo, de la ciudad del Santo Sepulcro en Toscana, es el autor de la primera obra de contabilidad, "SUMA DE ARITMETICA, GEOMETRIA, PROPORCIONES Y PROPORCIONALIDAD". editada en --- 1494 y en donde se recomienda llevar el control contable de -- las operaciones mediante el Borrador, un Diario y un Mayor.

En el siglo XVIII se implantó por acuerdo expreso de las autoridades de Francia, la formulación anual de Inventarios y Balances en las empresas de gran movimiento comercial y crediticio. Lo anterior fué como consecuencia de disponer la necesaria garantía semi-oficial a los miembros de las compañías que proliferaron en esa época, y las que por falta de control sufrieron tremendas bancarrotas.

En la época moderna y contemporánea, la contabilidad ha evolucionado favorablemente gracias al impulso de países como Inglaterra, Escocia, Alemania, Francia y Estados Unidos, dejando de ser una técnica elemental de registro para transformarse en una técnica depurada, basada en el correcto manejo y aplicación de ciertas reglas o convenciones que se han aceptado por su utilidad y que comunmente son denominados "PRINCIPIOS", cuya definición de acuerdo con el Instituto Americano de Contadores - "Ley o regla general adoptada para servir como guía de una acción; una base establecida de conducta o práctica"

De la definición anterior se desprende que los principios contables no son fórmulas rígidas para registrar los acontecimientos de un negocio, sino reglas o leyes generales que sirven de guía para realizar una determinada acción contable. No se encuentran contenidos en preceptos codificados como por ejemplo los relativos al derecho mercantil, código civil, etc., motivo por el que de dicha flexibilidad se desprenden una multiplicidad de formas aplicables, observándose al comparar los registros de varias empresas, incluso las dedicadas a la misma rama comercial e industrial, diferentes concepciones y por lo tanto soluciones para los problemas que plantean las operaciones susceptibles de contabilizarse.

No obstante el considerable margen de acción dentro del propio marco establecido por los principios de contabilidad generalmente aceptados, los avances más destacados en los últimos años se localizan en el registro electrónico de datos, marginando las posibles aplicaciones de la contabilidad a otras áreas de la empresa.

LA CONTABILIDAD EN LA ADMINISTRACION

Balancear las operaciones de la empresa mediante la justa aplicación del principio de la partida doble y registrarlas mediante los procedimientos electrónicos modernos, no basta en la actualidad, la contabilidad meramente histórica; y por consiguiente estática, es suficiente para satisfacer las necesidades de información previa a la toma de decisiones en las altas esferas de la administración.

El concepto anticuado de estructurar los procedimientos contables orientando sus registros e informes exclusivamente por y para las negociaciones y no para las personas asociadas, a las

mismas, ha sido afortunadamente superado. Pretender que lo importante desde el punto de vista contable es determinar como - efectuar las operaciones al negocio, soslayando la interrelación que se deriva de la conducta adoptada por las personas -- que los manejan ó son propietarios, es cosa del pasado. El concepto moderno es caracterizar a la empresa como una entidad integral cuya superación económica y social va en razón directa de la conducta adoptada por todos y cada uno de los elementos- que la conforman, destacando en forma prominente el ser humano.

Se ha pretendido establecer como principio que la contabilidad es una parte integrante de la administración; existiendo la corriente que defiende la posición de que la contabilidad es sólo un auxiliar, una HERRAMIENTA de la administración, pero en lo que se observa uniformidad de criterios es en el sentido de que la importancia que esta llegue a adquirir dependerá de las modificaciones y aportaciones que los estudiosos y practicantes hagan a la contabilidad tradicional hasta consolidarla como elemento imprescindible para los fines administrativos.

Observamos que la contabilidad a través de su historia ha efectuado una variedad de funciones tendientes a cumplir con su misión fundamental: proporcionar información para la acción, por lo que partiendo de esta consideración se le ha clasificado en dos categorías: CONTABILIDAD FINANCIERA Y CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA.

LA CONTABILIDAD FINANCIERA Y SUS OBJETIVOS.

La contabilidad financiera prevee el cumplimiento de los objetivos de su extremo, circunscrito para aquellas personas físicas ó morales que primordialmente mantienen interés financiero con

la empresa. Ejemplo: Los accionistas, cuando no forman parte de la administración; el público en general cuando se pretende interesarlo en porciones de capital nuevo o del ya existente; acreedores en determinadas condiciones; el fisco, bajo cualquier circunstancia; etc.

La información que se desprende de los registros operados mediante la contabilidad financiera se caracteriza por formarse de manera imparcial, motivo por lo que sólo para asuntos muy concretos la administración puede utilizarla para sus fines. Una cosa es registrar e interpretar un hecho objetivo convenido a números monetarios y otra bien distinta es llevar a cabo la misma función sobre posibilidades presentes y oportunidades futuras.

LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA Y SUS OBJETIVOS.

La contabilidad administrativa, por el contrario tiene como objetivo primordial proporcionar la información para uso interno que permita analizar el futuro para equilibrarlo cuando este se convierta en presente, suministrando así "...Un amplio radio de premisas decisionales diseñadas a los requisitos específicos de las funciones administrativas...."

Es en los últimos años cuando se ha escuchado frecuentemente - en el mundo de los negocios (paralelamente a su portentoso incremento) el término de contabilidad administrativa, reflejando éste, una fase más en el proceso de situar a la técnica contable en la posición de preeminencia que debe ocupar.

En el aspecto doctrinal se han establecido conceptos y objetivos de la contabilidad administrativa, destacando el concepto-

que de ella formuló el MANAGEMENT ACCOUNTING TEAM de los EE.UU. como "...la presentación de la información contable en formato que ayudará a la administración en la creación de una política y en las operaciones cotidianas de la empresa...."

Con relación a los objetivos de la contabilidad administrativa, los mismos fueron establecidos en el séptimo Congreso de Contadores celebrado en Amsterdam, Holanda, en 1957:

- 1) Contabilidad de Costos, incluyendo los Costos Estándar.
- 2) Control de Material, no limitado a los inventarios, sino extensivo al uso del material durante la fabricación.
- 3) Control de Presupuesto, abarcando la formulación de presupuestos flexibles o rígidos y su uso como normas de funcionamiento para los intervalos de ejercicios.
- 4) Informes en el intervalo de ejercicios, incluyendo cuentas de Pérdidas y Ganancias mensuales o trimestrales; junto con los datos importantes respecto al final de tales ejercicios; por ejemplo: estados de activos y pasivos circulantes, pedidos en existencia, etc.
- 5) Determinación del Sistema de Contabilidad más eficiente y económico aplicable al negocio en particular, incluyendo el uso más adecuado de los dispositivos mecánicos y electrónicos.
- 6) Estudios económicos y de costos especiales, tales como los Costos de Capital y de las Utilidades Potenciales si se aumenta la producción o se producen líneas adicionales. Lo anterior requiere el estudio de la relación Costo-Volumen-Utilidades, matemáticas de las gráficas de punto de equilibrio, etc., etc.
- 7) Ayuda a la Administración para la interpretación de los datos financieros y aconsejar con respecto a las decisiones pendientes que puedan adecuadamente sobre la base tales informes.

Como razones que fundamenten lo anterior, se puede decir que - existen diversas formas de describir un hecho; de presentar una información y cada una de las formas puede ser buena; a fin de llegar a una que describa y presente de la mejor manera --- nuestro propósito, seleccionando la más conveniente, la más adecuada, la que refleje claramente nuestro cometido; es por ello que para facilitar la administración de las empresas, deberá contarse conjuntamente con otros elementos administrativos, con un Sistema Contable que además de continuar con la función básica de registrar todas y cada una de las operaciones que -- realiza una negociación, comprenda técnicas que incorporen a-- la contabilidad dentro del campo de la administración.

La finalidad primordial de la contabilidad administrativa, será entonces el proporcionar medios adecuados que faciliten la administración. La técnica presupuestal y los costos estándar -- por ejemplo, no son otra cosa que medios que ayudan a la administración y que con su nacimiento han cambiado el aspecto his-- tórico que únicamente se pretendía abarcar con la contabilidad, pasando con esas técnicas a intervenir en los aspectos adminis-- trativos de las empresas.

Porque el éxito operativo de una empresa en marcha, depende en gran medida de que sea posible detectar oportunamente toda des-- viación que ocurra respecto a lo planeado, para hacer factible la aplicación de medidas correctivas, y es aquí donde radica -- la gran ventaja de la contabilidad, frente a otras herramien-- tas administrativas, ya que "la técnica de la contabilidad es-- de extrema importancia debido a que opera en el medio más uni-- versalmente disponible para la exposición de los hechos, de -- manera que, una gran diversidad de estos pueden representarse-- en el mismo cuadro. No es la producción de estos cuadros la -- función de la administración, sino el uso que se haga de ellos" (Management Accounting Team).

PLAN DE ESTUDIOS 1985
CONTADURIA-ADMINISTRACION. UNAM

La Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA), en Enero de 1984, organizó un coloquio, a iniciativa y bajo la coordinación de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), en el cual en Junio 1985 se aprobó un documento guía para sus afiliadas, denominado "PLAN-DE ESTUDIOS NACIONAL", para unificar la formación de los profesionales afines a las disciplinas de Contaduría y Administración.

Este Plan de Estudios Nacional, fue elaborado apegándose a la metodología y demás lineamientos establecidos por la Dirección General de Planeación de la UNAM y por la Comisión del Trabajo Académico del Consejo Universitario, los cuales se citan, entre otros:

- 1) Tomar como punto de partida la definición de los perfiles -
deseados del egresado de cada carrera, congruentes con las
necesidades del país y con los recursos disponibles.
- 2) Hacer investigaciones documentales y de campo entre los pro-
fesores, especialistas, mercado de trabajo, egresados y al-
umnos.
- 3) Con base en lo anterior, definir los objetivos terminales -
de cada licenciatura.
- 4) Evitar hacer cambios innecesarios por el mero deseo de inno-
vación.

Cabe señalar que este Plan de Estudios Nacional, fue aprobado en 1985, y que su elaboración está basado a las carencias que adolece el plan anterior 1975, citadas por el Organo de Difusión de las investigaciones realizadas por la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM:

- a) El peso relativo de las diferentes áreas (por número de materias y hora de clase) no es el más adecuado para formar al profesional que se demanda actualmente. El peso relativo de las materias sustantivas de cada carrera debe ser mayor que el actual, para reforzar áreas fundamentales de conocimientos de ambas carreras que muestran algunas debilidades.
- b) Al analizar las sugerencias (generadas a lo largo de los 10 años de existencia del plan 75), sobre modificaciones al -- mismo, formuladas básicamente por los profesores, a través de los coordinadores de materias. Se llegó a la conclusión de que el plan es obsoleto en varias áreas del conocimiento, por ejemplo: el científico-tecnológico, el legal, el de la administración pública y el área económico-social. Por lo tanto, es necesario introducir modificaciones en materias tales como: Informática, Mercadotecnia, Contabilidad Fiscal, así como sobre Problemas y Política Económicas de México.

Estas conclusiones fueron avaladas por una investigación entre los profesores de las licenciaturas y los alumnos del 9o. semestre, arrojando los siguientes datos:

- 1) Que la mayoría de las materias se consideran obviamente necesarias, sobre todo sustantivas. Las menos indispensables resultaron las correspondientes a las áreas económico-sociales.
- 2) Que la mayor parte de las materias no se encuentran muy actualizadas.
- 3) Con respecto al tiempo destinado a cada materia por semestre, se consideró que era necesario destinar mayor tiempo a la área sustantiva.
- 4) Los alumnos de Contaduría opinaron que por lo menos el 70% de las materias deben ser básicas y el resto a las materias de carácter económico-social.
- 5) Los alumnos de Administración sugirieron el 60% de áreas básicas y 40% para las de apoyo, coincidiendo con el profesorado de Administración, quienes solicitaron la misma distribución.

bución. El profesorado de Contaduría se inclinó por un incremento pero en menor porcentaje que los citados.

NECESIDAD SOCIAL A SATISFACER POR LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION. UNAM

El Plan de Estudios 1985 de la Licenciatura en Administración, detalla un panorama general de los satisfactores sociales que persigue la Licenciatura en Administración. Basándose en la -- "consolidación de la sociedad industrial moderna", la cual requiere de una disciplina administrativa y de "especialistas"-- que puedan aplicarla en beneficio de las organizaciones.

Dice el Plan de Estudios que "aunque la Administración, como -- área de estudio independiente surgió y se desarrolló en el ámbito de la producción, su aplicación se ha extendido a un sinnúmero de organizaciones distintas de las productivas, ya que toda organización se constituye para alcanzar determinados objetivos, y el fin primordial de la Administración es el de lograr objetivos organizacionales con eficiencia. El Licenciado en Administración es pues, el profesional que se vale de las -- herramientas conceptuales, metodológicas y técnicas de esta -- disciplina para procurar o contribuir al logro eficiente de -- los objetivos de organizaciones sociales".

PERFIL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION. UNAM

El Plan de Estudios 85 pretende que el profesional egresado -- "posea sólidos conocimientos de Administración General que pueda aplicar a diferentes niveles jerárquicos y a las diferentes funciones de las organizaciones, así como actitudes de liderazgo y habilidades de dirección, que combinadas con la experiencia, le permitan ascender....", observando sus:

HABILIDADES PARA:

- Aplicar la teoría administrativa a situaciones reales, ajustándose a los recursos disponibles.
- Diagnosticar problemas administrativos y proponer y/o aplicar alternativas de solución.
- Tomar decisiones administrativas adecuadas, es decir dirigidas a objetivos claros, aprovechando óptimamente los recursos y considerando los posibles efectos en el tiempo.
- Dirigir grupos humanos hacia el logro eficiente de objetivos.
- Diseñar estructuras y sistemas administrativos acorde a los objetivos y recursos de una organización.
- Evaluar la eficiencia administrativa.
- El autoaprendizaje.

ACTITUDES DE:

- Solidaridad con los sectores sociales del país más necesitados.
- Contribuir al desarrollo socio-económico independiente del país.
- Ejercer sus actividades profesionales con ética.
- Innovar modelos y sistemas administrativos a fin de incrementar la eficiencia y no sujetarse exclusivamente a lo ya existente.

CONOCIMIENTOS EN:

- I) Administración (área sustantiva)
- II) Informática (área de apoyo)
- III) Matemáticas (área de apoyo)
- IV) Derecho (área de apoyo)
- V) Comportamiento Humano (área de apoyo)
- VI) Economía y Sociología (área de apoyo)
- VII) Metodología de la Investigación (área de apoyo)

El área de Administración se divide en subáreas de conocimiento, en las cuales las áreas de apoyo girarán a su alrededor -- técnico:

AREAS SUSTANTIVAS	NUM. DE MATERIAS.	%
1) Administración General	10	20
2) Administración de la Mercadotecnia	4	8
3) Administración de Personal	3	6
4) Administración de la Producción	2	4
5) Administración Financiera	8	16
6) Organización y Procedimientos	2	4
SUB-TOTAL	29	58
AREAS DE APOYO		
a) Informática	4	8
b) Matemáticas	5	10
c) Derecho	4	8
d) Comportamiento Humano	1	2
e) Economía y Sociología	4	8
f) Metodología de la Investigación	2	4
SUB-TOTAL	20	40
MATERIA OPTATIVA . . .	1	2
TOTAL	50	100 %

OBJETIVOS DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN. UNAM

El estudiante, al finalizar sus estudios de la Licenciatura en Administración, será capaz de:

- 1) Actuar con conciencia de la función que deberá desempeñar - en la sociedad, para contribuir a su desarrollo económico-social y de la obligación de desempeñar sus funciones dentro del marco de la ética y del derecho.

- 2) Comprender la realidad económica, social, política y cultural en que operan las organizaciones y la interinfluencia entre éstas y dicha realidad.
- 3) Comprender la organización productiva (pública o privada) - como elemento básico del desarrollo económico y la importancia de sus funciones fundamentales: producción y distribución de bienes y servicios.
- 4) Dirigir personas y/o unidades organizacionales al logro eficiente de objetivos.
- 5) Aplicar los conceptos, principios, procesos y técnicas de la administración general en situaciones concretas, en los diferentes niveles jerárquicos de las organizaciones.
- 6) Aplicar los conceptos, principios, procesos y técnicas de las funciones de mercadotecnia, personal, producción, finanzas, compras, organización y procedimientos administrativos y auditoría administrativa, en situaciones concretas, en los diferentes niveles jerárquicos de las organizaciones.
- 7) Diagnosticar y proponer alternativas de solución a los problemas administrativos que se presentan en los diferentes niveles jerárquicos de las organizaciones.
- 8) Tomar decisiones administrativas basadas en un proceso lógico.

OBJETIVOS DE LOS PROGRAMAS DE CONTABILIDAD EN LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION. UNAM

Dentro del área de Administración, se desarrolla la subárea -- Administración Financiera, la cual tiene como objetivos generales:

- Aplicar los conceptos, principios, procesos y técnicas de la administración general a compras y abastecimientos, di--

rección de personal y auditoría administrativa.

- Aplicar los conceptos, principios, procesos y técnicas de la administración en entidades del sector público y en empresas pequeñas y medianas.
- Aplicar los conceptos, principios y técnicas básicas de la formulación y evaluación de proyectos de inversión para la creación de empresas públicas y privadas.

Si bien estos objetivos son pocos, su contenido abarca mucho más de lo que representan cuantitativamente. Se puede vislumbrar un enfoque que cubre una "necesidad social". La aplicación de conocimientos contables y administrativos a todo tipo de entidad económica (personas físicas o morales), con la finalidad de conocer su situación financiera a través de la información que se derive y permita tomar decisiones administrativas.

En este campo de la Administración Financiera de todo tipo de entidad económica, se debe considerar en la toma de decisiones los principios básicos del proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y ejercer control) sobre el origen (fuentes de financiamiento) y la aplicación (tipos de inversiones) de los recursos económicos y financieros de una organización cualquiera.

La subárea de Administración Financiera, según el Plan de Estudios 85 de la Facultad de Contaduría y Administración, --- cuenta con ocho materias, las cuáles cubren el 16% del 60% - que le corresponde al área sustantiva:

SEMESTRES	MATERIA	REQUISITO O SERIACION
1	Introducc. a la Contaduría	Ninguno
2	Fundamentos de Contab. I	Introducc. a la Contaduría
3	Contab. de Costos	Fundamentos de Contab. I
3	Presupuestos	Fundamentos de Contab. I
7	Estudio de Edos. Financ.	Fundamentos de Contab. I
8	Administración Financ. I	Estudio de Edos. Financ.
9	Administración Financ. II	Administración Financ. I
9	Admón. Fiscal de las Org.	Ninguno

OBJETIVOS DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION EN LA UAM-I

El Plan de Estudios de la Universidad Autónoma Metropolitana - que rige en la Unidad Iztapalapa (UAM-I), fue aprobado por el Colegio Académico en su sesión del 28 de Julio, 8 y 9 de Agosto de 1978.

Este Plan de Estudios de la División de Ciencias Sociales y Humanidades en la Licenciatura de Administración, cubre dos áreas: Administración Financiera y Administración de Empresas Públicas.

ESTRUCTURA DEL PLAN DE ESTUDIOS

Los objetivos generales del Plan de Estudios de la Licenciatura en Administración, los define como "capacitar técnicamente a los estudiantes para el trabajo productivo en el área de administración; proporcionarles los elementos técnicos mínimos de la administración y de las ciencias sociales que estén vinculadas a los procesos sociales que directamente inciden en la función profesional que desempeñarán dentro de las organizaciones".

El Plan de Estudios para las dos áreas está dividido en tres --

niveles:

a) Tronco General, b) Tronco Básico Profesional y c) Área de concentración.

En el Tronco General, se imparten "Unidades de Enseñanza Aprendizajes" de carácter general, con la intención de inculcar una idea general de lo que son todas las licenciaturas de la División de Ciencias Sociales y Humanidades y facilitarle al estudiante su elección. En este nivel se cubre un período de tres trimestres, impartiendo un total de doce materias obligatorias que suman 99 créditos con un equivalente al 22% del total de créditos a cubrir en la carrera (456 créditos).

El Tronco Básico Profesional, cubre Unidades de Enseñanza-Aprendizajes con la finalidad de dar al estudiante "un conjunto básico de conocimientos teóricos y prácticos de administración y de las ramas de las ciencias sociales". Este nivel cubre un período de nueve trimestres con 26 materias obligatorias y 4 optativas que en total suman 297 créditos y un equivalente al 65% de la carrera.

OBJETIVOS DE LOS PROGRAMAS DE CONTABILIDAD EN LA UAM-I

Los programas de contabilidad en la UAM-I, están representados prácticamente por el tercer nivel que es el Área de Concentración, dividida en: a) Administración Financiera y b) Administración de Empresas Públicas.

Las dos áreas de concentración se deben cubrir en tres trimestres con 6 materias y un peso de 60 créditos en total, que equivale al 13% del total de créditos de la carrera. En este ni

vel el estudiante debe decidir en que Area de Concentración -- terminará su carrera, ya que se imparte distintas unidades de enseñanza aprendizaje; puesto que el administrador de Empresas Públicas requiere de una mayor formación socio-política que el que opera en el sector privado.

ADMINISTRACION FINANCIERA.- Tiene como objetivo "capacitar al estudiante para manejar ciertos instrumentos básicos sobre todo de carácter financiero que se necesitan para la toma de decisiones en las empresas de nuestro medio". Las materias impartidas son:

- 1) Estrategia de Mercadotecnia
- 2) Evaluación de Proyectos
- 3) Desarrollo Organizacional
- 4) Sistemas de Planificación y Control
- 5) Análisis Avanzados de Estados Financieros
- 6) Planificación Financiera

ADMINISTRACION DE EMPRESAS PUBLICAS.- Su objetivo es "suministrar una base teórica general y un herramental mínimo que se requiere para el ejercicio profesional del administrador que se desempeña en las empresas públicas". Sus unidades de enseñanza aprendizaje son:

- 1) Formas de Estado y Regímenes de Gobierno III
- 2) Formas de Estado y Regímenes de Gobierno IV
- 3) Administración Pública I
- 4) Administración Pública II
- 5) Finanzas Públicas
- 6) Evaluación y Administración de Proyectos

Como se podrá observar, el Plan de Estudios de la UAM, deja mucho que desear en relación con el Plan de Estudios de la UNAM; a pesar de que este último es ya casi inoperante y obsoleto en

la actualidad; si bien algunas materias son compatibles entre los dos planes de estudios, en la mayoría de ellas no existe una relación en cuanto a aprendizaje de conocimientos teóricos y prácticos.

Por otro lado los objetivos de la Licenciatura en Administración en la UAM, difieren en mucho de los objetivos de la UNAM; mientras que estos últimos se definen para cubrir una totalidad económica, social, política y cultural en todos los ámbitos de la organización, el Plan de Estudios de la UAM, se refiere únicamente a dar un esbozo general, proporcionar "elementos teóricos mínimos" de la administración y de las Ciencias Sociales.

Igualmente sucede en lo que se refiere a los programas de contabilidad; en el Plan de Estudios UNAM, aún cuando no consideran la contabilidad administrativa y destrozan al licenciado en Administración; formándolo como un simple tenedor de libros, sus objetivos son un "poco" más profundos, en cuanto a aplicación de conceptos, principios y técnicas administrativas, ya que la UAM, solo define sus objetivos para "manejar ciertos -- instrumentos básicos de carácter financiero" que al finalizar la carrera, el estudiante saldrá al mercado económico, político y social, enfrentándose con otra realidad al tomar sus decisiones administrativas.

Para hacer una comparación más objetiva de los dos Planes de Estudio, se necesitaría efectuar una investigación y un análisis más profundo, para que los datos arrojados tuvieran mayor peso realista sobre la base de una educación teórica-práctica efectiva.

De hecho, si pudiéramos considerar que actualmente el Plan de Estudios de la UNAM, adolece de fallas a nivel Nacional en la-

educación profesional, a pesar de que ha tenido vigentes en -- los últimos 20 años, CUATRO planes de estudio en las Licenciaturas de Contaduría y Administración (Plan 62, Plan Modular 72, Plan 75 y el último Plan 85). Y comparásemos el Plan de Estudios de la UAM con el Plan 75 de la UNAM (anterior), nos darla mos cuenta que en la actualidad el Plan de Estudios de la UAM-padece de las mismas fallas que se le encontraron al Plan 75 - de la UNAM, motivos por los que cambiaron al Plan 85 (citados- en el Tema Plan de Estudios 1985).

De acuerdo al artículo 68 de la sección quinta del Reglamento- Orgánico de la UAM, acerca de la facultad y competencia de los Coordinadores de Estudios de Licenciatura y de Posgrado; son - ellos quienes pueden acordar junto con el Director de División, las medidas y determinación de necesidades para apoyar las uni dades de enseñanza aprendizaje; de tal manera que el éxito del sistema administrativo en la Universidad depende en gran parte por el grado de coordinación eficaz que exista entre las dife- rentes divisiones que la componen y sus departamentos. Su fun- ción académica debe consistir en formar profesionistas, Inves- tigadores, profesores universitarios y técnicos ampliamente ca pacitados para integrarse en los campos científicos y de las - ciencias sociales.

Se puede concluir en la necesidad imperiosa de elaborar un nue vo Plan de Estudios que vaya de acuerdo con las necesidades -- reales de educación, exigidas por el mercado de trabajo.

Un Plan que contemple y esté preparado a los diferentes cambios económicos, políticos y sociales que el país está expuesto, a- través de revisiones periódicas o formulación de Planes de Es- tudio a corto plazo (no cada 10 años o más como los actuales).

Si la intención de nuestras Universidades es mantener vigente-

un Plan de Estudios para una generación(s) de estudiantes con permanencia máxima de 10 años en sus instalaciones, según el - plazo para cursar una carrera, estipulado en el art. 24 cap. II del Reglamento de Estudios Superiores a Nivel de Licenciatura de la UAM; otra alternativa podría ser la de incluir además de la tesina de investigación, o en lugar de ésta; un curso obligatorio de actualización sobre la carrera que se curse, a manera de seminario; impartido por especialistas (no generalistas) de las materias afines. Para que la obsolescencia de ese plan de 10 años, no los afecte y puedan salir actualizados, no obsoletos prematuramente.

CAPITULO IV. COMENTARIOS SOBRE LA UTILIZACION DE LA
CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA EN LA FOR-
MACION DEL ADMINISTRADOR.

La revista Contabilidad y Administración de la UNAM de junio de 1960, define a la administración como un "conjunto sistémico de reglas para llevar con la máxima eficiencia, un organismo social a la realización de sus objetivos". El logro de la eficiencia es una de las principales tareas que se pide realice el administrador, de la misma definición se deriva el concepto de "productividad", entendiéndose por esta, la relación existente entre los resultados que se obtengan en una actividad y los medios para lograrlo. Para ello el administrador se vale de un sin número de instrumentos que tienen su base en la Función Administrativa y es necesario para todo administrador, su capacidad y habilidad para desarrollar esa labor organizativa.

Es por eso que es necesario contar con sistemas y procedimientos que eviten la duplicidad, el desperdicio y los trámites engorrosos para que la "productividad" sea estimulada, especialmente en un medio social que, en el caso nuestro, cuenta con escasos recursos materiales, técnicos y humanos altamente capacitados.

La palabra organización, viene del griego "organon" que significa: instrumento. El uso que se da a la palabra "organismo" es amplia:

a) Partes y funciones diversas. - Ningún organismo tiene partes idénticas ni de igual funcionamiento.

b) Unidad funcional. - Esas partes diversas, con todo, tienen un fin común idéntico.

c) Coordinación. - Precisamente para lograr ese fin, cada una se pone en acción distinta, pero complementaria de las demás; obran en vista del fin común y ayudan a las demás a constituirse y ordenarse conforme a una idea específica.

Sobre organización existen un sin número de definiciones; George R. Terry, define a la organización como "el arreglo de las funciones que se estiman, necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas".

En este caso específico y de acuerdo a la mezcla de otras definiciones, considero que la organización es la estructuración de las interrelaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales, técnicos y humanos de un organismo social, con la finalidad de maximizar su eficiencia en los planes y objetivos señalados.

En las observaciones a esta definición, se distinguen los siguientes puntos:

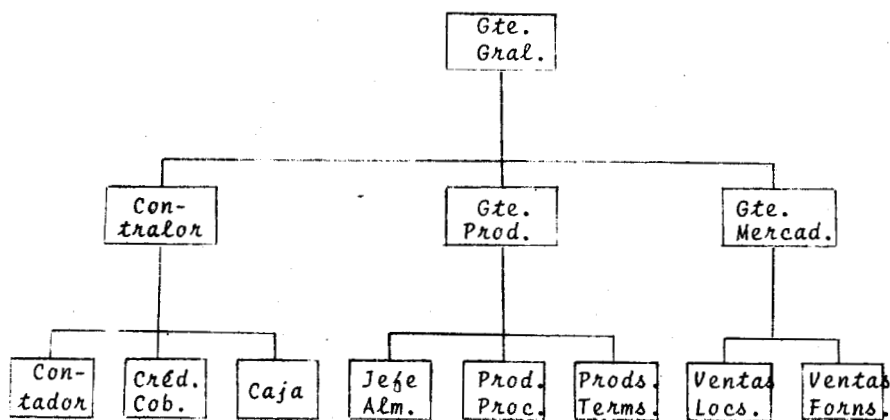
- a) La estructura.- Es la parte o componentes de elementos que conforman la mecánica administrativa.
- b) Las funciones.- Se refieren a jerarquías y actividades.
- c) La maximización de su eficiencia.- Se refiere a que todo tipo de organismo se crea con un fin; ya sea de lucro o bien-social (planes y/u objetivos). La organización constituye el proceso final, cuando ya está en operación, sólo resta integrar, dirigir, y controlar.

La organización, por ser el elemento final del aspecto técnico, recoge y lleva a cabo todo lo que la planeación ha señalado -- respecto a como debe ser una empresa. Y para ello, la organización requiere constantemente tomar en cuenta los elementos técnicos, humanos y materiales de que pueda disponer, para adaptarse a ellos. Aunque primero se debe precisar como debería ser la organización y después integrarla, de acuerdo a como resulte más conveniente, con los elementos de que se dispongan, sin perder de vista los objetivos señalados.

SISTEMAS DE ORGANIZACION

Diversas combinaciones estables de la división de funciones y autoridad, a través de las cuales se realiza la organización, se expresan en gráficas o cartas de organización, y se pueden complementar con los Análisis de Puestos. Frederick W. Taylor menciona tres sistemas fundamentales de organización:

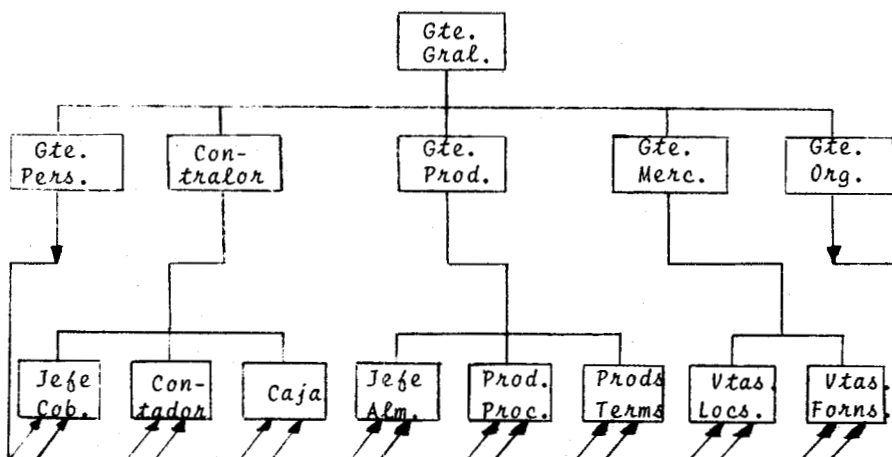
- a) Organización lineal o Militar.- Es aquella en que la autoridad y responsabilidad correlativas, se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo. En este sistema cada individuo sólo tiene un jefe, de quien recibe órdenes, puesto que la responsabilidad se transmite en línea recta:



Ventajas.- Es muy sencillo y claro. No hay conflictos de autoridad. Se facilita la rapidez de acción.

Desventajas.- Se carece totalmente de los beneficios de la especialización. Se carece de flexibilidad en casos de crecimiento de la empresa.

- b) *Organización Funcional.*- La responsabilidad se divide de acuerdo a las especialidades en cada actividad, teniendo cada especialista autoridad en su propio campo de acción sobre la totalidad del personal a su cargo:



Ventajas.- Mayor capacidad de los jefes por su especialización. Mayor eficiencia. Descomposición de un trabajo de dirección, complejo y difícil en varios elementos más simples.

Desventajas.- Es muy difícil de diferenciar y definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe. Se da duplicidad de mando. Surgen fugas de responsabilidad y más aún, de información.

c) *Organización Lineal y Staff.*- Trata de aprovechar las ventajas y evitar desventajas de los dos sistemas anteriores.

1) De la organización lineal, conserva la autoridad y responsa--

bilidad, íntegramente transmitida a través de un solo jefe para cada función.

- 2) Esta autoridad de línea recibe asesoramiento y servicio de técnicos o cuerpos de ellos, especializados para cada función (Organización funcional).

Lo anterior, es solo un bosquejo general de lo que es la organización, limitándose únicamente a enunciarla brevemente, sin embargo; toda organización como ya lo mencioné, se crea para dos fines: con el objetivo de obtener ganancias y/o con un objetivo de beneficio social.

Esto es, si la vemos por el lado económico, se puede decir que la finalidad es producir y distribuir bienes y servicios, y para lograrlo, se requiere lo que la definición anterior sobre organización cubre: la administración de los elementos materiales, técnicos y humanos.

Cuando se trata de organizar y planear una empresa, el administrador se enfrenta a un campo de acción lleno de incertidumbre, y es preciso reducirlo al mínimo para que el tome decisiones correctas relativas al uso de esos elementos.

Así mismo la utilización de los elementos materiales, técnicos y humanos, trae consigo una transformación que viene a ser el producto mismo a "realizarse"; esto se refleja en valores económicos por el intercambio que se va a operar (dinero por un producto) y quien se va a encargar de administrar ese "dinero", es una de las áreas funcionales de la organización: el área de finanzas.

En este momento, es el Administrador Financiero el que logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de deci

siones, ya sea tomadas directamente, ya sea con mayor frecuencia, o ya sea delegando dicha autoridad y vigilando que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Conforme la toma de decisiones se hace sinónima de las funciones de planeación de la administración, podemos evaluar las -- funciones administrativas a largo plazo en función de las de -- corto plazo, y las externas en función de las internas, en lo que se refiere a la planeación, de acuerdo con los problemas -- creados y los sistemas de información usados para tomar decisiones más eficientes. De esta manera, un adecuado sistema de información, marcará la alternativa al administrador para sus decisiones administrativas, de tal forma que, como dice Ackoff "El objetivo del análisis del flujo de decisiones es el identificar las decisiones administrativas que se requieren para operar el negocio y las relaciones que existen entre ellas".

Esta teoría de la decisión, su enfoque práctico es sobre el modo en que las organizaciones utilizan la información para tomar decisiones. De esta forma, se considera a la organización como una red de procesamiento de información.

Los primeros estudios sobre decisión, consideran a la toma de decisiones de la organización como un proceso racional, basado exclusivamente en consideraciones económicas para elevar al -- máximo las ganancias, a lo largo de un cierto período de tiempo (normalmente a largo plazo).

Esto se lograría evaluando cada una de las alternativas de decisión, ya que si una organización selecciona aquellas opciones que obtengan un rendimiento lo más elevado posible del nivel -- de cada decisión, sus resultados serían mayormente favorables a largo plazo.

Según diferentes autores, este tipo de modelos de decisión --- han tenido poco éxito debido a que se basan sobre promesas dudosas, difíciles de calcular la deseabilidad o probabilidad de resultados.

Otros autores, consideran que las organizaciones operan mejor a corto plazo más que a largo plazo al tomar decisiones, sobre la base de considerar problema por problema, evaluando también cada decisión en la retroalimentación a corto plazo. Es decir que si la alternativa de solución seleccionada, resuelve el -- problema inmediato, se considerará como buena, no importando -- las consecuencias a largo plazo.

LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA Y LA TOMA DE DECISIONES.

La contabilidad administrativa, incluye a la contabilidad financiera en el aspecto de la supervisión, relacionada con el mantenimiento de las cuentas de registro contable, observancia de los requisitos legales, control de las cuentas colectivas, el establecimiento y operación del control interno.

La aportación que la contabilidad general ha dado para ayudar a la dirección en sus funciones de planeación y control es la contabilidad con enfoque administrativo, la cual le proporciona información basada en la técnica contable. Se puede decir -- que la contabilidad administrativa proporciona informes basados en la técnica contable y ayuda a la dirección de una empresa, a la creación de políticas para la planeación y el control de sus operaciones.

La Sra. Mary E. Murphy, nos indica que la contabilidad adminis

trativa es "la presentación de la información contable en forma tal que le ayudará a la administración en la creación de una política y en las operaciones cotidianas de una empresa".

Siendo la contabilidad administrativa el resultado de la información contable, su función primordial es proporcionar la base informativa para la dirección, para que esta actúe con la debida previsión en la Toma de Decisiones.

Las funciones de la contabilidad administrativa, pueden ser:

- a) De Registro.- Comprende recopilación metódica de todos los hechos en un adecuado sistema de registro para que puedan ser clasificados y analizados, de tal manera que permitan obtener información eficaz.
- b) De Información.- Estados Financieros y Contables en general. Los datos que se obtienen de la contabilidad, son útiles mediante su exámen en forma individual y aislada, pero generalmente es necesario disponerlos de tal manera que se puedan observar en su conjunto, elaborando una información con fines previamente establecidos; dando lugar a la formulación de informes: a) administrativos y b) financieros.

La contabilidad administrativa tiene que dar una información y esta debe tener en forma general los siguientes principios:

- a) Verificables.- Los informes para uso externo tienen que comprobarse ya que toda persona extraña a la empresa, debe asegurarse de la objetividad de los registros.
- b) Oportunistas.- La contabilidad administrativa debe ser oportuna, para que las decisiones sean rápidas sin dejar la objetividad.
- c) Flexibles.- La dirección tiene una multitud de información, que exigen cierta cantidad de datos que se deben combinar.

Los objetivos de la contabilidad administrativa abarcan una -- lista de metas intermedias, que coinciden entre sí en relación con las finalidades de la misma, se pueden contar en forma e--nunciativa y no limitativamente los siguientes:

- a) Un plan integral de control de las operaciones, establecido, coordinado y mantenido, previo acuerdo de administradores, -- que proporcionará estándares de costos, presupuestos de gas--tos y de ventas, planeación de utilidades y programas de in--versiones y financiamiento de capital, además del señala--miento de los procedimientos adecuados para la realizaci--ón del planeamiento.
- b) El diseño, la instalación y el mantenimiento de registros y sistemas de contabilidad y costos; así como la determina--ción de la política contable, y la compilación de registros de estadísticas que sean necesarias.
- c) La consulta (a todos los niveles) de la administración en--cargados de la política de la empresa, relacionada con su --ejecución. Para esto deberá comparar e informar respecto a--la validez de los objetivos señalados, en relación con la --efectividad de la política practicada, su organización y --procedimientos internos.
- d) Observación y valorización de las fuerzas económicas y so--ciales (su entorno ambiental).
- e) Establecimiento de la auditoría y de los controles internos.

Dichos objetivos emergen como los más significativos de la con--tabilidad administrativa, por su contemplación de las activida--des de la empresa y por su finalidad netamente a futuro: Infor--mación, Planeación y Control.

De esta forma, la contabilidad administrativa; con base en da--tos anteriores ó presentes, encara actividades futuras que ya--no representarán algo aleatorio; sino por lo contrario, una --

óptima probabilidad basada en experiencias vividas. A esta pre-
visión colabora el manejo de los presupuestos.

La función que desempeñan los presupuestos en la administración de una organización es mejor entendida cuando se relaciona con los fundamentos de la administración. Es decir, existen diversas definiciones sobre administración que pueden resumirse en tres funciones principales: planeación, ejecución y control (elementos claves del proceso administrativo).

A los presupuestos se les puede considerar como un plan, meta, u objetivo, y una definición sobre su formulación está basada indicando que es un sistema de planeación y control.

Para entender adecuadamente su función, los aspectos de planeación y control se relacionan con los fundamentos del proceso administrativo arriba mencionado. Es sumamente importante señalar a la presupuestación como un sistema, porque implica un proceso continuo durante el año que es la clave para un efectivo presupuesto en cualquier organización.

Los presupuestos son usados como una guía en la conducción de las operaciones y cuando las operaciones reales se comparan con las presupuestadas, las discrepancias revelan la necesidad de una atención adicional en las áreas donde aparecen diferencias significativas.

Algunas veces, factores externos más allá del control de la organización son causantes de las variaciones de un presupuesto, en cuyo caso este pudiera tener que revisarse. Por el contrario, pudiera suceder que el presupuesto tuviera un error debido a una mala estimación bajo las circunstancias existentes, o a que las operaciones presupuestadas pudieran no estar adecuadamente implementadas en forma adecuada.

Los presupuestos se encuentran ubicados dentro de la contabilidad administrativa, como un medio de llevar a cabo las funciones de planeación y control. Sus ventajas se pueden distinguir en los siguientes aspectos:

a) Como un medio de planeación a futuro de las metas fijadas en la empresa.

b) Como un instrumento de control para evaluar los resultados obtenidos, contra los resultados que debieron haberse logrado.

c) Como medio de comunicación a los directivos de la empresa de los objetivos generales, de tal manera que las metas individuales de ellos armonicen con las metas de la empresa en forma integral.

d) Un presupuesto es algo más que una mera especulación; es un plan de trabajo a seguir.

e) Un presupuesto establece una obligación con la empresa de mantener registros financieros adecuados, relacionados con el presupuesto.

f) Un presupuesto le proporciona a la administración un medio de autoevaluación que puede usarse para medir el progreso.

Los presupuestos se pueden clasificar ampliamente, de acuerdo con su rigidez como dispositivo de control, en presupuestos rígidos o públicos y privados o flexibles.

Los presupuestos rígidos o públicos, son característicos de los organismos gubernamentales y están en función (presumiblemente) de las necesidades de la dependencia.

Los presupuestos privados o flexibles, son utilizados en las empresas privadas, existiendo en primer lugar los ingresos y --

luego determinando su distribución ó aplicación, sirviéndose - de los cálculos de venta probable y de gráficas de punto de equilibrio. Se encargan de preveer a) las circunstancias por las cuales una partida podrá variar, b) el monto a que ascender dicha partida y c) el volúmen variable de toda actividad productiva, debiendo estudiar los cambios y el comportamiento de los - costos ante distintos niveles de producción.

Los presupuestos flexibles permiten a la dirección medios eficaces de evaluar la ejecución real de los trabajos, porque las metas y normas pueden establecerse de manera que correspondan a los niveles de esa ejecución. Es indudable que el responsable del presupuesto intervendrá en los ajustes al presupuesto flexible y, como parte coordinadora, promoverá la selección de alternativas más adecuadas. Estos ajustes deben hacerse siempre con la intervención de los jefes de áreas de responsabilidad que pudieran resultar afectadas.

La planeación y control de los presupuestos pueden abarcar períodos menores a un año, un año ó varios años, dependiendo de los objetivos del presupuesto y de las incertidumbres involucradas.

Los presupuestos de largo alcance generalmente son llamados -- presupuestos de capital y se preparan para proyectos, tales como la compra de activos fijos (maquinaria, edificio, terreno, etc.) y el aumento en las líneas de productos.

En aquellos presupuestos que incluyen la planeación para el siguiente período (un año), son llamados presupuestos de operación y se subdividen de la siguiente forma:

- a) Presupuesto de Programas. Los cuales describen los principales programas que la empresa planea llevar a cabo; pueden -

estructurarse por líneas de producción y mostrar los ingresos y los costos presupuestados para cada producto. Resulta útil para examinar el equilibrio total entre los diversos programas de una organización.

- b) Presupuesto de Responsabilidades. Expresan en términos monetarios la función de los costos de cada individuo que -- lleva a cabo los planes, es decir; señala los costos en -- que ha incurrido cada persona responsable de ejecutar la o peración.

Ambos presupuestos representan dos puntos de vista del plan general de operación total de una empresa y los dos llegan a la misma cifra de utilidad neta supuesta y de rendimiento esperado sobre la inversión.

A continuación únicamente menciono los presupuestos en el orden indispensable que deben formularse, ya que de los unos se derivan los otros:

- a) Presupuestos de ingresos o de ventas
- b) Presupuestos de producción
 - b.1) Compra de materia prima y artículos de consumo.
 - b.2) Exogaciones por concepto de la obra de mano.
 - b.3) Gastos indirectos o fabricación.
 - b.4) Adquisición de maquinaria y equipo.
- c) Presupuestos de gastos de ventas.
- d) Presupuestos de gastos de administración.

Estos dos últimos se consideran principalmente los sueldos del personal, los pagos de impuestos y derechos, los gastos de publicidad y otros gastos incidentales de la empresa.

Los tipos de presupuestos arriba mencionados, no están separados en el sentido de que no se relacionan unos con otros. Los-

costos que han sido presupuestados según un proyecto o línea de productos, también pueden ser presupuestados de acuerdo con el individuo responsable de los costos incurridos. Los costos pueden ser acumulados e informados de diferentes maneras, a la vez que son combinados y coordinados en un "presupuesto maestro" para la organización.

De acuerdo a la definición de Horngren "El presupuesto maestro resume las metas de todas las fases de una compañía (las ventas, la producción, la distribución y las finanzas)... consiste generalmente de un estado de la utilidad futura esperada, un balance general, un estado de ingresos y desembolsos de caja, y de cédulas de apoyo. Estos estados son la acumulación -- del proceso presupuestal, una visión rigurosa y detallada del futuro de la organización".

Es un plan general establecido para la empresa, y a partir de este plan, se preparan distintos presupuestos para las diferentes divisiones y departamentos. Los muchos y diversos presupuestos, se encuentran interrelacionados y a todos se les reúne para formar un plan de "presupuesto maestro" o un "presupuesto coordinado" y general para un período fiscal (un año).

Los presupuestos tienen ciertas limitaciones que deben ser consideradas al elaborarlo, o durante su ejecución:

- a) Están basados en estimaciones: esta limitación obliga a que los administradores traten de utilizar determinadas herramientas estadísticas para lograr que la incertidumbre se reduzca al mínimo, ya que el éxito de un presupuesto dependerá de la confiabilidad de los datos utilizados.
- b) Debe ser adaptado constantemente a los cambios de importancia que surjan: esto significa que es una herramienta dinámica, pues si surge algún inconveniente que la afecte, el -

presupuesto debe adaptarse, ya que de otra forma, se perdería el sentido del mismo.

- c) Su ejecución no es automática: Se necesita hacer que el elemento humano de la organización comprenda la utilidad de esta herramienta, de tal forma que todos los integrantes de la organización sientan que los beneficiados por el uso del presupuesto, son ellos.
- d) Es un instrumento que no debe tomar el lugar de la administración: uno de los problemas más graves que provocan el -- fracaso de las herramientas administrativas, es creer que -- por si solas, pueden llevar al éxito. Hay que recordar que -- es una herramienta que sirve a la administración para que -- cumpla su cometido, y no para entrar en competencia con ella.

Se puede decir que los presupuestos no se fundan en estimaciones arbitrarias, sino en la exploración que técnicamente se haga -- del futuro para determinar en un mayor grado de aproximación -- como se desarrollarán los hechos, basándose en los precedentes, las tendencias y posibilidades que existan y complementándose -- con los estados financieros y el flujo de fondos o efectivo, -- los cuales reflejan la situación financiera de lo que se cree -- sucederá en el futuro.

SISTEMA DE CONTABILIDAD

Un Sistema de Contabilidad es el medio por el cual la administración conoce, controla y dirige las operaciones de un negocio.

La dirección necesita adoptar normas de conducta, formular jui -- cios y desarrollar métodos. Para esto, debe fundamentarse en u -- na información amplia y veraz obtenida de los registros contables.

Para ello es necesario analizar, ordenar e interpretar la in--

formación obtenida, se requiere, en consecuencia que la organi-
zación sea capaz de responder ante este cometido; desde luego-
el plan de organización varía de acuerdo con las circunstancias,
magnitud del negocio y naturaleza de sus operaciones.

Con frecuencia ocurre que un administrador, no sabe con exacti-
tud la información que necesita o la información que tiene dis-
ponible. Por ello es necesario proporcionar a la persona ade-
cuada la información correcta, en la cantidad y tiempo preci-
sos y al costo mínimo posible.

Debe tenerse un sistema de información administrativo, que es-
té desarrollado, equilibrando los costos con los beneficios. -
La decisión de gastar una cantidad proporcionalmente grande --
para cada monto de información, dependerá del grado de exacti-
tud que se requiera.

El Sistema de Contabilidad de cualquier empresa debe compren-
der los elementos mínimos que constituyen la organización con-
table (catálogo de cuentas, documentos, libros principales, etc.)
La aplicación de tales elementos, implica: a) Investigación so-
bre el objeto de la empresa y b) Determinación de las operacio-
nes que posiblemente vaya a realizar.

La organización contable puede definirse como la determinación,
coordinación y control de los elementos necesarios para el re-
gistro de los hechos u operaciones de las empresas.

El objeto de la empresa se establece a través de normas para su
funcionamiento eficiente (máximo rendimiento con mínimo esfuer-
zo). Los principios de organización sobre los que debe basarse
un sistema son:

a) División del trabajo, con asignación definida de funciones-

del personal.

- b) Simplificación de las operaciones y toda clase de medios de ejecución.*
- c) Establecimiento de estándares.*
- d) Coordinación de las operaciones y*
- e) Su control*

ESTADOS FINANCIEROS

La formulación de Estados Financieros en forma correcta, la interpretación de los hechos importantes reflejados y el análisis de estos estados, con la finalidad de confrontar la exactitud de su contenido y obtener toda aquella información útil -- que pueda ser requerida por la dirección de la empresa, es de vital importancia para el administrador, ya que le servirán de base para el control de las actividades de la organización y - tener fundamentos precisos para tomar sus decisiones.

El término "estado financiero" se aplica a cualquier documento que muestre, ya sea las condiciones financieras de un negocio o los resultados de sus operaciones.

El documento empleado para mostrar la situación financiera de un negocio a determinada fecha, es el balance general. Este estado normalmente se complementa con anexos en donde se registran: las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar, el activo fijo, la conciliación bancaria, etc.

Los cambios habidos entre dos fechas determinadas, se pueden - establecer mediante un estado comparativo en donde consten los dos balance generales consecutivos. A este nuevo estado se le llama Balance General Comparativo.

El Balance General, muestra por el lado izquierdo (activo), -- los recursos con que cuenta la empresa, y por el lado derecho (pasivo), las obligaciones que tiene la empresa para con terceros (extraños a la empresa) o capital si son para los propietarios. También se le conoce como Estado Financiero, Estado de Situación, Estado de Recurso y Obligaciones y Estado de Activo y Pasivo.

El Activo y el Pasivo están arreglados en el orden de su "liquidez", debiendo guardarse ese mismo orden dentro de cada grupo. Así por lo que se refiere al Activo Circulante, el efectivo en Caja (la partida más líquida) aparece en primer lugar, siguiendo los documentos por cobrar, el inventario, etc. Cuando el Activo Circulante y el Pasivo Circulante son los factores principales en el Balance General, es preferible ordenar los del "más líquido al menos líquido".

Del Balance General se desprende la información suficiente y necesaria que sirve de base al administrador para sus decisiones. Este tipo de información puede precisarse a través del cálculo de "Razones Financieras":

- a) Razones de Liquidez: Razón Circulante
- Prueba del Acido
- Prueba Rápida

b) Razones de Actividad: Periodo Medio de Cobros

- Rotación de Inventarios
- Rotación del Activo Total
- Rotación de la Inversión Permanente
- Periodo Medio de Pagos
- Margen de Utilidad Bruta
- Gastos de Operación

- c) Razones de Endeudamiento: Pasivo a Activo Total
 - Apalancamiento
 - Veces que se ha ganado el interés
- d) Razones de Rentabilidad: Márgen de Utilidad Neta
 - Rentabilidad de la Inversión
 - Rentabilidad del Capital Propio
- e) Razones de Mercado: Utilidad por Acción
 - Múltiplo (Razón p/u)
 - Precio a Fondos de Operación
 - Precio a Valor en Libros
 - Dividendos a Utilidad

Los resultados de las operaciones de un ejercicio contable, pueden reflejarse más claramente en otro Estado Financiero llamado: Estado de Resultados ó Estado de Pérdidas y Ganancias ó Estado de Utilidades. En el se concentran las diferencias de los ingresos menos los egresos; puede decirse que es el Estado Financiero que muestra la utilidad ó la pérdida que haya tenido la empresa en un tiempo determinado, mostrando el aumento ó la disminución del Capital que hayan sido motivados por las operaciones efectuadas en un ejercicio.

Los renglones principales del Estado de Pérdidas y Ganancias se pueden expresar en porcentajes con una base común, con objeto de a) establecer la relación que guardan entre si los diversos grupos de productos y gastos y b) de facilitar la comparación con los porcentos semejantes de otros ejercicios.

Otro Estado Financiero, es el resultante del análisis del Capital de Trabajo; este, es el excedente en un momento determinado, del Activo Circulante con respecto al Pasivo Circulante. - Incluye todo el Activo Circulante, al valor en efectivo que -- tiene la empresa en actividad, así como todas las obligaciones que deban pagarse.

Las variaciones y modificaciones que sufre el Capital de Trabajo con motivo de las transacciones mercantiles, se pueden reflejar en el Estado de Origen y Aplicación de Recursos. De acuerdo al sistema de partida doble, toda alteración que es sufrida por el Capital de Trabajo se refleja en las cuentas del Estado de Resultados. El exceso de la Utilidad Bruta y de los Ingresos varios sobre los gastos, representa la modificación líquida del Capital de Trabajo. Es por eso que un aumento puede decirse que es ocasionado por utilidades.

La Contabilidad de Costos, también es de vital importancia para el administrador, ya que esta tiene como objetivo determinar el costo unitario de los productos que la empresa va a realizar o vender (Contabilidad Administrativa).

La Contabilidad de Costos en la Toma de Decisiones para la determinación de los precios de los productos, puede determinarse sobre la base del costo total (es decir, costo total de fabricación o costo de absorción) más un incremento por gastos de ventas y gastos administrativos y un margen de utilidades deseado. (Se pueden usar los costos reales o estándar, siempre y cuando se ajusten de acuerdo a las tendencias de costos previstos).

Los procedimientos para la determinación de precios sobre la base de costos, pueden ser simples instrumentos para lograr los objetivos de la Contabilidad Administrativa y así proporcionar información que muestre a la organización lo que le cuesta producir aquello que va a vender.

Esta información puede ser registrada en el Estado de Costo de Producción y Costo de Producción de lo vendido y su principal ventaja es que asegura la total recuperación de los costos y la ganancia de un margen de utilidad planeado.

C O N C L U S I O N

Las organizaciones, han venido sufriendo lo que es un desajuste técnico y económico entre la oferta y la demanda de sus -- productos; a este desajuste, algunos autores han dado por llamarle "problema estratégico evolutivo"; el cual, la solución tiene su base en la "planeación estratégica" consistente en -- el análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio ambiente y el análisis de los puntos fuertes y débiles de la empresa.

La percepción de este problema estratégico, ha ido sufriendo cambios rápidos y drásticos, en parte por la propia naturaleza real del desajuste y por los intentos de mejorar la situación administrativa de las organizaciones.

El resultado actual de estos "remedios de la administración moderna", es el mismo problema pero con mayor complejidad; es decir, las soluciones tecnológicas administrativas tienen un mayor retraso en relación con los problemas reales de la administración; lo cual puede distinguirse con claridad en los -- cambios del medio ambiente, reflejados en el incremento de -- problemas económicos-sociales, con una mayor incidencia de sorpresas importantes, sin tener recursos técnicos y humanos adecuados para combatirlos.

Es por ello que se requiere de un rediseño de la estructura interna de las organizaciones, la creación de diseños administrativos capaces de enfrentarse a lo inesperado; a través de administradores con habilidades para definir, estructurar y poner en acción una nueva organización, capaz de enfrentarse ante -- una necesidad social.

Dentro de las organizaciones, se tienen que tomar decisiones -

continuamente y sin embargo; las situaciones académicas no nos enseñaron nada sobre la realidad de ese momento y la acción -- únicamente se apoya en el mismo administrador. Este debe poner en juego una mayor imaginación, para tomar más riesgo tratando de "sensibilizar" los sistemas de organizaciones con mucho-mayor sentido de lo que se ha hecho en el pasado, a pesar de - todos los resultados que en la actualidad se hayan obtenido.

La empresa no es solo una "fábrica de producción de bienes y -- servicios"; sino que además de un sistema, también está tratando de conseguir el apoyo "capaz" de los grupos involucrados en su estructura. La supervivencia del sistema, también depende en mucho del trato de cada uno de esos grupos en forma separada. Va que las organizaciones que no son capaces de trabajar - separadamente con diferentes opciones de mercado, tienden a que darse fuera de competencia y con ello su capacidad a reaccionar adecuadamente ante las necesidades de la sociedad.

Es decir, las acciones de toda empresa están influenciadas por un medio ambiente que abarca todos los grupos internos de la - organización. La relación empresa-medio ambiente, nos marca la alternativa sobre el papel y lugar de la organización dentro - de la sociedad y la manera que tiene que ser dirigida para que juegue su papel en forma adecuada.

Este enfoque consiste en ver a la organización de adentro hacia afuera o de afuera hacia adentro en lo que se refiere a la toma de decisiones de los administradores y su capacidad para generar y aceptar cambios, adaptando a la organización a los - variados y repentinos movimientos sorpresivos del rol económico, técnico y social en que gira la empresa.

La estrategia a seguir, es el resultado de la cooperación, el balance interno, entre los distintos subsistemas (funciones jerárquicas organizacionales) de la empresa. Y para crear la posi

bilidad de una rápida acción dentro de la organización, sus -- directivos deberán desarrollarse con propósitos generales para el bien común.

La formulación del comportamiento interno organizacional y su estrategia a seguir deben ser guiadas por medio de nuevas nociones. Como antes se indicó; un rediseño de prioridades para un sistema estratégico generalizado:

- 1) Guiando a la organización desde la situación ambiental en -- que se encuentra, hacia decisiones basadas con interpreta -- ción real de la propia situación (de lo subjetivo a lo obje -- tivo).
- 2) Que permita que parte del medio ambiente es de importancia -- para ese momento y facilite a la organización su adaptabili -- dad al mismo.
- 3) Que pueda diferenciar la estructura interna de la misma orga -- nización, logrando con ello estabilizar el juego del medio -- ambiente y la empresa (actitud innovática).
- 4) Que permita flexibilidad a la organización para cambiar de -- una estrategia a otra (actitud crítica).
- 5) Que sea eficiente en los sistemas de planeación (Incluyendo -- su sistema de información.

De esta manera, a partir de estas cinco estrategias, se pueden -- definir las metas organizacionales más concretas y para ello es necesario que el administrador deba ir más allá de su campo -- inmediato de estudio; debiendo realizar un mayor esfuerzo para involucrar a la totalidad del sistema administrativo dentro del proceso de decisiones y encontrar a los problemas soluciones -- realmente factibles.

Este tipo de administración "estratégica", influye en todo el sistema administrativo. Por ende, los procesos administrativos son procesos sociales que permiten una acción colectiva voluntaria dentro de las organizaciones, para su supervivencia y desarrollo dentro del sistema social, basándose en:

- a) Sistemas de planeación: incluyen normas de selección y control de información, las cuales determinan la estructura operacional, la asignación de recursos y los métodos de implantación.
- b) Estructura organizacional: Establece las funciones de la gente y determina las relaciones de comunicación y control entre sí y sus nuevos objetivos.
- c) Control social: Trata de los sistemas de relaciones interpersonales; buscando la eficiencia de la acción colectiva. Permitiendo establecer los límites sociales entre la organización y el medio ambiente.

Los procesos sociales conforme son practicados están determinados por la estructura organizacional. Las normas de estas estructuras, nos indican las relaciones esenciales dentro de la organización (jerarquía, delegación, coordinación, etc.); estas relaciones expresan la conducta entre grupos sociales dentro y fuera de la organización. Y la utilidad esencial de la estrategia, es la de tratar de rediseñar el sistema total a lo largo del proceso administrativo.

La eficiencia pues, de un buen control social, puede radicar -- en la estructura organizacional, de tal manera que, un sistema de administración expresado en un sistema particular de normas de administración, puede determinar la visión del medio ambiente, la identidad de la organización, la concepción clara y firme del problema y la estrategia a seguir.

Al implementar las metas organizacionales y las normas de deci-

sión para alcanzar los objetivos que comprende el plan estratégico de la empresa, quienes toman decisiones llegarán a la descripción de objetivos en términos financieros.

Para seleccionar los numerosos indicadores financieros que podrían ser empleados en la toma de decisiones, el administrador tiene necesidad de emplear medidas simples y accesibles para facilitar su comunicado sobre la situación de la organización.

La contabilidad como medio de información, control y elemento en la toma de decisiones; implica el uso de normas y un sistema de información sensible, confiable y fácil de entenderse, - como base para las decisiones que la gerencia tenga que tomar.

Como ya se dijo, se consideran la existencia de dos funciones de la Contabilidad: una que cubre la función de vigilancia interna hacia los dueños (Contabilidad Administrativa) y otra -- la función de servicio (Contabilidad Financiera) como un medio útil para la adopción de decisiones administrativas; vía sistemas de planeación y control, de acuerdo a Horngreen "el sistema de Contabilidad es el sistema de información cuantitativa - mayor en casi todas las organizaciones. Un sistema de Contabilidad efectivo suministra información con tres grandes propósitos; a) información interna para la gerencia, para usarse en la planeación y control de las operaciones que se llevan a cabo, - b) información interna a los gerentes, para uso en la planeación de la estrategia, esto es, tomar decisiones especiales y formular políticas generales y planes de largo alcance y c) la información externa para los accionistas, el gobierno y para - terceras personas".

Un sistema de contabilidad ayuda a los directivos a seleccionar metas a corto plazo y largo plazo, a formular planes para lograr esas metas y a investigar las razones de las desviaciones de esas metas. Igualmente puede ser el medio principal para fa-

cilitar el proceso de planeación y control; registra las actividades a medida que ocurren y suministra los elementos que -- son tan esenciales a cualquier sistema de información.

BIBLIOGRAFIA

1. Ansoff H.I.
Declerck R.P.
Hayes R.L. El Planteamiento Estratégico. Ed. Trillas. México, 1983.
2. Arias Galicia F. Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Admón. y del Comportamiento. Ed.- Trillas. 3a. Ed. México, 1978.
3. Anthony Robert N. La Contabilidad en la Administración - de Empresas. Ed. Unión Tipográfica Editorial Hispano-Americana. México, 1978.
4. Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. Plan de Estudios 85 de la Licenciatura en -- Administración. Marzo 1985 Clave LA-1. Suplemento Especial.
5. Honner A. Black
John E. Champion
R. Gene Brown. La Contabilidad y las Decisiones Administrativas. Ed. Diana, S.A. México, 1973
6. Horngreen Charles T. Contabilidad y Control Administrativo Ed. Diana 3a. Impresión. México, 1977.
7. Koontz y O' Donell. Mc. Graw-Hill. 6a. Edición México, 1979. Contabilidad Administrativa.
8. Murphy Mary Elizabeth. Contabilidad Administrativa. Ed. Cía. Ed. Continental, México 1965.
9. Taylor Frederick Winslow. Principios de Administración - -- Científica Ed. Herrero México 1961.
10. Terry George R., P.H.D. Principios de Administración. Cía.- Ed. Continental. México, 1965

11. Universidad Autónoma
Metropolitana-Iztapalapa. Plan de Estudios 78 de la Licenciatura en Administración. División Ciencias Sociales y Humanidades. Agosto 1978.
12. Velázquez Mastretta G.
Castro Martínez A.
Nolasco Gutiérrez C. Técnicas de Administración de la Producción. Ed. Limusa. México 1982.
13. Villegas H. E. La Información Financiera en la Administración. Ed. Laro. México 1984.