



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACION
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**“LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA COMO FUNCION DE
PLANEACION Y CONTROL PARA LA TOMA DE DECISIONES
DE LA EMPRESA MINERA RUIDO S.A.”**

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

PRESENTADO POR:

MARCO ANTONIO, TACO QUISPE

ASESOR:

Dr. C.P.C. CARLOS ALBERTO, RIOS VASQUEZ

Lima - Diciembre - 2020

Dedicatoria

El presente trabajo de investigación se lo dedico a mis padres quienes me inculcaron por el camino de superación y poder alcanzar mis objetivos profesionales.

El Autor

Agradecimiento

A la Universidad Alas Peruanas, Facultad de Ciencias Empresariales, y Educación, Escuela Profesional de Ciencias Contables y Financieras, por darme la oportunidad de alcanzar mis conocimientos a las autoridades y profesores por ser la fuente de motivación en mi carrera profesional.

El Autor

ÍNDICE

Carátula	1
Dedicatoria	2
Agradecimiento	3
Introducción	8
Resumen	10

CAPÍTULO I

Contabilidad Administrativa

1.1	Contabilidad Administrativa	11
1.2.	¿Qué es contabilidad administrativa?	13
1.2.1.	El concepto de contabilidad administrativa	13
1.3.	Características	14
1.4.	Objetivos	16
1.5	Objetivos y decisiones estratégicas	16
1.6	Discrepancias entre la contabilidad Administrativa y la contabilidad Financiera	21
1.7	Similitudes entre la contabilidad Administrativa y la contabilidad Financiera	23
1.8	Papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo	24
1.9.	Papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones	26
1.10.	Objetivos de la contabilidad administrativa	27

CAPÍTULO II

Importancia del Control Administrativo

2.1.	Importancia del Control Administrativo	29
2.2.	Tipos de Control	31
2.3.	Objetivos del Control Administrativo.	32
2.4.	Etapas para diseñar un Sistema de Control Administrativo.	36
2.4.1.	Definición de los resultados deseados	36
2.4.2.	Determinación de las predicciones que guiarán hacia los resultados deseados.	37
2.4.3.	Determinación de los estándares de los elementos predictivos	38
2.4.4.	Especificación de flujo de información	39
2.4.5.	Evaluación y aplicación de la acción correctiva	40

CAPITULO III

Actividad productiva

3.1	Actividad productiva	42
3.2.	Producción	42
3.3.	El concepto de producción se divide en	43
3.4.	Función de producción	43
3.5.	Factores de producción	44
3.6.	Objetivos	45
3.7.	Decisiones	47

3.8.	La tecnología	49
3.8.1.	La gestión de la innovación	49
3.8.2.	La gestión de la tecnología	50
3.9.	Toda actividad de producción	51
3.9.1.	Clasificación	51
3.9.1.1.	Atendiendo a la naturaleza de los factores que los originan.	51
3.9.1.2.	Atendiendo a la certeza del cálculo de su costo de oportunidad:	52
3.10..	El costo	52
3.11.	Proceso de transformación del costo	53
3.11.1.	Las fases del proceso de formación del costo son	54
3.12.	Procesos productivos	55
3.13.	Producción por montaje	56
3.14.	Producción para stock	58
3.15	Capacidad productiva	63
3.16 .	Consideraciones finales	66

CAPITULO IV

La Información Administrativa en la Toma de Decisiones

4.1.	Naturaleza de la Información Administrativa	68
4.2	Efecto de la Inflación en la Información Contable.	71
4.3	Perspectivas de la información financiera	74

4.4.	Comparación de la Contabilidad Financiera y la Contabilidad Administrativa	76
4.4.1.	Discrepancias	76
4.5.	Similitudes entre la contabilidad administrativa y la contabilidad financiera	80
4.6.	El Papel de la Contabilidad Administrativa en la Planeación	81
4.7.	El Papel de la Contabilidad Administrativa en el Control Administrativo	83
4.8..	El Papel de la Contabilidad Administrativa en la Toma de Decisiones	85
4.9.	Naturaleza.	88
4.10	Tipo de datos en las decisiones	89
4.11.	Análisis Marginal	91
4.12	Importancia en la toma de decisiones	92
	Conclusiones	94
	Bibliografía.	95

INTRODUCCION

La contabilidad administrativa, identifica el desempeño contable en la administración de empresas competitivas, las influencias principales que tienen la administración y la contabilidad administrativa en los negocios, los desafíos que se tienen que enfrentar ante la integración de los bloque económicos, en que consiste la información contable, como se ve afectada esta información por la inflación, la importancia de la contabilidad en la planeación, así como en el control administrativo y en la toma de decisiones.

Así mismo trata las filosofías administrativas contemporáneas que afectan la contabilidad administrativa, también atiende la información de la planeación y el presupuestos maestro, la integración de un presupuesto y lo concerniente a la información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo.

Atiende la información administrativa en la evaluación de proyectos de inversión y los sistemas de control administrativo.

El contenido capta los aspectos más relevantes a tomar en cuenta en una contabilidad administrativa de vanguardia y comprensible para los ejecutivos administrativos.

Tal y como acontece en las finanzas, en la mercadotecnia y en otras áreas, el desarrollo de nuevas tecnologías y herramientas se ha hecho presente dentro de la contabilidad como sistema de información.

Hoy en día nos encontramos ante un fuerte cuestionamiento de normas y conceptos contables.

RESUMEN

Evidentemente la actualización contable administrativa es una de las vitales para el manejo de una gestión, pero debe concedérsele igual apoyo de actualización a la contabilidad financiera y fiscal, según convenga.

La competitividad de una empresa, llega a serlo por una secuencia de este concepto en todas las estructuras de la misma: estructuras organizacionales, de negocios, tecnológicas, filosóficas, de valores y de la actuación tanto de las áreas del front office, como del back office; de lo contrario es una utopía hacerlo de otra manera. Para empezar la orientación preliminar así, como la visión directiva que dirija la empresa con la fuerza impulsora de saber opinar y tomar decisiones, en basa a una gestión de información contable administrativa actualizada.

Esto permitirá tomar decisiones relevantes, en cuanto a lo que se es en la empresa, lo que se tiene y lo que se puede atrever a alcanzar. Ya en muchos temas y tratadistas contemporáneos han advertido que “la información es poder” y sobre todo si es la información contable administrativa.

Esto evidencia la importancia de que la actualización contable administrativa, para una toma de decisiones sólida ante la competitividad. Así mismo lograr multiplicar las pericias y habilidades de los gerentes generales y otros niveles de gerencias o jefaturas que su funcionalidad implique la toma de decisiones para ganar negocios, incluso de los “no comerciales”.

CAPÍTULO I

Contabilidad Administrativa

1.1 Contabilidad Administrativa

También llamada contabilidad gerencial, diseñada o adaptada a las necesidades de información y control a los diferentes niveles administrativos. Se refiere de manera general a la extensión de los informes internos, de cuyo diseño y presentación se hace responsable actualmente el contador de la empresa.

Está orientada a los aspectos administrativos de la empresa y sus informes no trascenderán de la compañía, o sea, su uso es estrictamente interno y serán utilizados por los administradores y propietarios para juzgar y evaluar el desarrollo de la entidad a la luz de las políticas, metas u objetivos preestablecidos por la gerencia o dirección de la empresa; tales informes permitirán comparar el pasado de la empresa, con el presente y mediante la aplicación de herramientas o elementos de control, prever y planear el futuro de la entidad.

También puede proporcionar cualquier tipo de datos sobre todas las actividades de la empresa, pero suele centrarse en analizar los

ingresos y costos de cada actividad, la cantidad de recursos utilizados, así como la cantidad de trabajo o depreciación de la maquinaria, equipos o edificios.

La contabilidad permite obtener información periódica sobre la rentabilidad de los distintos departamentos de la empresa y la relación entre las previsiones efectuadas en el presupuesto; y puede explicar porque se han producido desviaciones.

La contabilidad administrativa no se encuentra regulada por normas o reglamentos como en la contabilidad financiera, ya que su propósito es servir a la alta dirección en la elaboración de informes gerenciales para la toma de decisiones.

La Contabilidad Administrativa es aquella que proporciona informes basados en la técnica contable que ayuda a la administración, a la creación de políticas para la planeación y control de las funciones de una empresa.

Se ocupa de la comparación cuantitativa de lo realizado con lo planeado, analizando por áreas de responsabilidad. Incluye todos los procedimientos contables e informaciones existentes, para evaluar la eficiencia de cada área.

1.2. ¿Qué es contabilidad administrativa?

Contabilidad administrativa es la división de la contabilidad que, a partir de informes internos acertados técnicamente, entrega información a la administración para que ésta, a través de sus funciones de planeación, dirección, organización y control, tome las decisiones estratégicas que la organización requiere para alcanzar sus objetivos.

Esta contabilidad tiene una sola base: la utilidad de su información. También es llamada contabilidad gerencial o contabilidad de gestión y, junto a la contabilidad financiera y a la contabilidad de costos, conforma lo que se conoce como la estructura contable de la organización

1.2.1. El concepto de contabilidad administrativa

Las siguientes son algunas definiciones que permiten elaborar un concepto amplio de lo que es la contabilidad administrativa:

Se define la contabilidad administrativa como la información contable generada en una empresa expresada tanto en términos monetarios como no monetarios, para la toma de decisiones de la administración de un ente económico. *(Robles y Alcerreca, p.178)*

La contabilidad administrativa es la rama de la contabilidad que genera información para los directivos de una organización. Consiste en el proceso de identificar, medir, acumular, analizar, preparar,

interpretar y comunicar la información que los ayude a cumplir los objetivos organizacionales. (*Horngren, Sundem, y Stratton, p.5*)

La contabilidad administrativa es un sistema de información al servicio de las necesidades de la administración, con orientación pragmática destinada a facilitar las funciones de planeación, control y toma de decisiones. Esta rama es la que, con sus diferentes tecnologías, permite que la empresa logre una ventaja competitiva, de tal forma que alcance un liderazgo en costos y una clara diferenciación que la distinga de otras empresas.

El análisis de todas sus actividades, así como de los eslabones que las unen, facilita detectar áreas de oportunidad para lograr una estrategia que asegure el éxito.

En el mundo de los negocios se comenzó a hablar en 1960 de la **contabilidad administrativa**, no como herramienta de análisis de los costos de producción sino como instrumento en la toma de decisiones por parte de los diferentes niveles gerenciales.

1.3. Características

De acuerdo con *Warren, Reeve, y Fess (p.2)* la información de la contabilidad administrativa incluye datos históricos y estimados que son utilizados por la gerencia para llevar a cabo operaciones cotidianas, planear operaciones futuras y desarrollar estrategias generales de negocios.

Las características de la contabilidad administrativa se ven influenciadas por las necesidades variables de la gerencia:

En primer lugar, los reportes que genera la contabilidad administrativa suministran tanto medidas objetivas de operaciones pasadas como estimados subjetivos sobre decisiones futuras. El uso de estimados subjetivos en los reportes de contabilidad administrativa ayuda a la gerencia a responder a las oportunidades comerciales.

En segundo lugar, los reportes administrativos no necesitan ser preparados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados. Como sólo la gerencia emplea la información de la contabilidad administrativa, el contador puede suministrar la información según las necesidades de la gerencia.

Tercero, los reportes de la contabilidad administrativa pueden ser suministrados periódicamente, como ocurre con la contabilidad financiera, o en cualquier momento en que la gerencia necesite información.

Por ejemplo, si la gerencia directiva desea tomar una decisión sobre una expansión geográfica se puede desarrollar un reporte de contabilidad administrativa, en cierto formato y dentro de cierto marco de tiempo, para ayudar a la gerencia en esa decisión.

Por último, los reportes de la contabilidad administrativa pueden prepararse para reportar información para toda la entidad económica

o un segmento de la misma, como una división, producto, proyecto o territorio.

1.4 Objetivos

Proveer información para costeo de servicios, productos y otros aspectos de interés para la administración.

1. Alentar a los administradores para llevar a cabo la planeación tanto táctica o a corto plazo, como a largo plazo o estratégica, que ante este entorno de competitividad es cada día más compleja.
2. Facilitar el proceso de toma de decisiones al generar reportes con información relevante.
3. Permitir llevar a cabo el control administrativo como una excelente herramienta de retroalimentación para los diferentes responsables de las áreas de una empresa. Esto implica que los reportes no deben limitarse a señalar errores.
4. Ayudar a evaluar el desempeño de los diferentes responsables de la empresa.
5. Motivar a los administradores para lograr los objetivos de la empresa.

1.5 Objetivos y decisiones estratégicas

La dirección o administración de operaciones: Estudia la toma racional de decisiones en el ámbito del subsistema de operaciones para lograr los objetivos asignados. Los responsables de este subsistema orientan sus decisiones a conseguir la

mayor eficacia y eficiencia de la empresa y no a la optimización de una de sus partes.

Estrategia de operaciones: Es un plan a largo plazo (L/P) para el subsistema de operaciones en el que se recoge los objetivos a lograr y los cursos de acción para alcanzarlos.

Objetivos Costo de la producción: es el valor monetario de los bienes y servicios consumidos por la empresa en su actividad de transformación incluyendo los costos de la mano de obra (MO), de los materiales y de los costos indirectos.

En la reducción de costos, las empresas pueden optar por: Aprovechar los recursos existentes sin realizar nuevas inversiones. Realizando nuevas inversiones que mejoren la tecnología. Reducir los costos sin reducir la calidad. Aumentar la eficiencia mediante un indicador de eficiencia: productividad.

La calidad: es la idoneidad o la adecuación al uso, es decir, la bondad del producto definida por su valor, prestigio y utilidad. Calidad es el conjunto de propiedades o características de un producto o servicio que le confiere su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas.

Los costos de la no calidad consisten en el valor de los artículos defectuosos. Muchas empresas de servicios entienden por la calidad,

conformidad interna o externa. Hablamos de conformidad interna cuando se refiere a aspectos de los servicios que el cliente no puede percibir; hablamos de conformidad externa cuando se refiere a los aspectos que el cliente si puede percibir.

Calidad: gran parte de la calidad depende del departamento de producción (adquisiciones de factores, elaboración y almacenamiento). Inventarios: es un activo importante para el departamento de producción cuya gestión debe ser coordinada por los departamentos comerciales, de producción y de aprovisionamiento. Muchas decisiones sobre inventarios dependen del programa de producción.

Según niveles de alcance: existen 2 tipos de decisiones: Tácticas o de funcionamiento: comprometen a la empresa a corto plazo (C/P). Se refieren a la mejor utilización de los factores corrientes dentro de una estructura diseñada para obtener la máxima eficiencia. Se concreta en el Programa de Producción.

Este programa recoge la distribución de las capacidades productivas de los distintos factores entre los diferentes productos, así como la ordenación en el tiempo de los procesos. Se intenta responder a las siguientes preguntas:

¿En qué momento hemos de producir?;

¿Con qué equipo hemos de producir?;

¿Con qué mano de obra produciremos?.

Estratégicas o de diseño: comprometen a la empresa por mucho tiempo y se encuadran dentro de la estrategia general de la empresa.

Para estas decisiones debemos tener en cuenta factores internos y externos. Son decisiones de carácter estructural difícilmente reversibles y a largo plazo (L/P).

La tecnología es el proceso empleado por las empresas para convertir las entradas en resultados. Todos los procesos de producción tienen una tecnología. La selección de tecnología por parte de las empresas es una cuestión que tiene importantes repercusiones.

Contabilidad Financiera: Es una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuradamente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con el objeto de facilitar a los diversos interesados el tomar decisiones en relación con dicha entidad económica.

Muestra la información que se facilita al público en general, y que no participa en la administración de la empresa, como son los accionistas, los acreedores, los clientes, los proveedores, los sindicatos y los analistas financieros, entre otros, aunque esta

información también tiene mucho interés para los administradores y directivos de la empresa.

Contabilidad Administrativa: Se refiere de manera general a la extensión de los informes internos, de cuyo diseño y presentación se hace responsable actualmente al contralor de la empresa.

Está orientada a los aspectos administrativos de la empresa y sus informes no trascenderán la compañía, o sea, su uso es estrictamente interno y serán utilizados por los administradores y propietarios para juzgar y evaluar el desarrollo de la entidad a la luz de las políticas, metas u objetivos preestablecidos por la gerencia o dirección de la empresa; tales informes permitirán comparar el pasado de la empresa, con el presente y mediante la aplicación de herramientas o elementos de control, prever y planear el futuro de la entidad.

La contabilidad financiera y administrativa viene de un mismo sistema de información, destinado a facilitar la toma de decisiones de sus diferentes usuarios, tienen diferencias y similitudes que son necesarios conocer para diferenciarlas con precisión.

1.6. Discrepancias entre la contabilidad Administrativa y la contabilidad Financiera

a) La contabilidad administrativa está organizada para producir información de uso interno de la administración. Por ejemplo:

- Formula, mejora y evalúa políticas para la empresa.

- Conoce las áreas de la empresa que son eficientes y aquellas que no lo son.
- Planea y controla las operaciones diarias.
- Conoce los costos de diferentes productos o procesos, para lograr el liderazgo en costos en su sector, etcétera.

b) La contabilidad administrativa está enfocada hacia el futuro, a diferencia de la contabilidad financiera, que se genera información sobre el pasado o hechos históricos de la organización, esta última información se utiliza como punto de referencia para planificar.

c) La contabilidad administrativa no está regulada por las normas de información financiera, a diferencia de la contabilidad financiera, porque la información que se genera con fines externos tiene que ser producida según determinadas normas, de tal forma que el usuario este plenamente seguro de que en los estados financieros de las diversas empresas existe uniformidad en su presentación y pueda compararlos. En cambio la información requerida por los administradores se ajusta a las necesidades de cada uno de ellos.

d) La contabilidad financiera es obligatoria, lo que no ocurre con la contabilidad administrativa, que es un sistema información opcional. De acuerdo con nuestra legislación mercantil, deben presentarse a la consideración de la asamblea de accionistas los resultados del ejercicio tres meses después del cierre de este, obligando a que exista la contabilidad financiera.

La misma información es requerida por las instituciones de crédito para llevar a cabo sus análisis. En cambio, las empresas no necesariamente deben llevar la contabilidad administrativa; no existe obligatoriedad.

e) La contabilidad administrativa no intenta determinar la utilidad con la precisión de la contabilidad financiera, ya que otorga más relevancia a los datos cualitativos y costos necesarios en el análisis de las decisiones que, son aproximaciones o estimaciones que se efectúan para predecir el futuro de la empresa.

f) La contabilidad administrativa hace hincapié en las áreas de la empresa como células o centros de información para tomar decisiones sobre cada una de las partes que la componen.

g) La contabilidad administrativa, como sistema de información administrativo, recurre a disciplinas como la estadística, la economía, la investigación de operaciones, las finanzas, etc., para completar los datos presentados, con el fin de aportar soluciones a los problemas de la organización; de ahí que exista gran relación con otras disciplinas, lo que no sucede en la contabilidad financiera.

1.7. Similitudes entre la contabilidad Administrativa y la contabilidad Financiera

Ambas se apoyan en el mismo sistema contable de información: las dos parten del mismo banco de datos. Cada una agrega o modifica ciertos datos, según las necesidades específicas que se quieran cubrir.

Papel de la contabilidad administrativa en la planeación

La planeación se hace necesaria por diferentes motivos:

Para prevenir los cambios del entorno, de suerte que anticipándose ellos sea más fácil la adaptación de las organizaciones y se logre competir exitosamente en estrategias

Para integrar los objetivos y decisiones de la organización.

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

Al realizar una adecuada planeación de las organizaciones, se logra mayor efectividad y eficiencia en las operaciones y mejor administración. De entre las diferentes definiciones de planeación, vale la pena elegir la siguiente: “diseño de acciones cuya misión es cambiar el objeto de la manera en que este allá sido definido.”

1.8. Papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo

La época actual se caracteriza por la complejidad económica en la administración e los recursos, que tanto a nivel macroeconómico como microeconómico son escasos, lo que exige efectividad y eficiencia de los profesionales comprometidos en la administración a fin de lograr un uso optimo de los insumos.

Ellos puede lograrse cuando se aplica la filosofía del mejoramiento continuo, que no es otra cosa que la cultura de la calidad total que tiene como propósito esencial eliminar todo aquello que no alcanza los estándares de tal manera que se suprima todo lo que permite competir satisfactoriamente.

Para lograrlo se necesita un sistema de información basado en la estadística que muestre dichas desviaciones, lo que implica la necesidad de contar con un buen sistema de control administrativo que propicie el mejoramiento continuo.

Por lo tanto, el control administrativo debe ser el proceso mediante el cual la administración se asegura de que los recursos son obtenidos y usados eficiente y efectivamente, en función de los objetivos planeados por la organización.

La información que proporciona la contabilidad administrativa puede ser útil en proceso de control desde tres puntos de vista:

1. Como medio para comunica información acerca de lo que la dirección desea que haga.
2. Como medio de motivar a la organización a fin de que actúe de la forma mas adecuada para alcanzar los objetivos empresariales.

3. Como medio para evaluar los resultados, es decir, para juzgar que tan buenos resultados se obtiene.

La contabilidad administrativa es necesaria para obtener mejor control. Una vez que se ha concluido una determinada operación, se deben medir los resultados y compararlos.

El control administrativo efectúa a través de los informes que genera cada una de las áreas o centros de responsabilidad, lo cual permite detectar síntomas graves de desviaciones y conduce a la administración por excepción por parte de la alta gerencia, de tal modo que al manifestarse alguna variación, pueden realizarse las acciones correctivas necesarias para lograr efectividad y eficiencia en el empleo de los recursos con que cuenta la organización.

En los países en desarrollo, entre mas difícil es la economía, mas actual es el principio administrativo “sistema que no se controla, sistema que se degenera”; de ahí la relevancia de esta función.

1.9. Papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones

En la definición de contabilidad administrativa se explicó que esta facilita la toma de decisiones. Se verá ahora como realizar esta labor.

Para tomar una buena decisión se requiere utilizar el método científico, que puede desglosarse de la siguiente forma:

Análisis

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

Decisión

- a) Proponer diferentes alternativas.
- b) Seleccionar la mejor.

Puesta en práctica

- a) Poner en práctica la alternativa seleccionada.
- b) Realizar la vigilancia necesaria para control del plan elegido.

Dentro de este modelo de toma de decisiones, es en las etapas 1 y 2 donde la contabilidad administrativa ayuda para que la decisión sea la mejor, de acuerdo con la calidad de la información que se posea.

En dichas etapas deben simularse los distintos escenarios y ser analizados a la luz de los diferentes índices de inflación esperados, según el tipo de industria y actividad que se trate.

En toda organización diariamente se toma decisiones. Es obvio que la calidad de las decisiones de cualquier empresa, pequeña o grande, esta en función directa del tipo de información disponible; por lo tanto, si se desea que una organización se desarrolle normalmente, debe contarse con un buen sistema de información.

A mejor calidad de información, se asegura la mejor decisión.

Aunque la información que genera la contabilidad es usada por la administración en la toma de decisiones es importante hacer notar que no proporciona respuestas automáticas a los problemas administrativos.

Es precisamente el elemento humano el que elige la mejor alternativa, ya que la experiencia profesional y sus conocimientos, junto con información contable, le permiten elegir correctamente.

1.10 Objetivos de la contabilidad administrativa

Después analizar de la manera en que esta rama de la contabilidad nos ayuda a planear, tomar decisiones y controlar, podemos concluir que entre sus principales objetivos se encuentran:

Proveer información para costeo de servicios, productos y otros aspectos de interés para la administración.

Alentar a los administrativos para llevar a cabo la lineación tanto táctica o a corto plazo, como a largo plazo o estratégica.

Facilitar el proceso de toma de decisiones al generar reportes con información relevante.

Permite llevar a cabo el control administrativo como una excelente herramienta de retroalimentación para los diferentes responsables de las áreas de una empresa.

Ayudar a evaluar el desempeño de los diferentes responsables de la empresa.

Motivar a los administradores hacia el logro de los objetivos de la empresa.

.

CAPÍTULO II

Importancia del Control Administrativo

2.1. Importancia del Control Administrativo

Hemos comentado, a lo largo de los capítulos anteriores, que la única estrategia que tienen las empresas mexicanas para lograr sobrevivir ante la apertura comercial, es la cultura de la calidad, que implica un compromiso hacia el mejoramiento continuo; ello obliga a contar con un sistema de información que permita monitorear los logros en eficiencia y efectividad. Hemos reiterado que sistema que no se controla sistema que se degenera.

Si efectivamente se quiere vivir esa cultura de calidad, es indispensable, diseñar un excelente sistema de control administrativo.

Toda organización es perfectible. Es decir, siempre puede mejorar y superar determinadas etapas para lograr los objetivos fijados por la administración. Si se acepta que todo es perfectible y que toda organización debe estar dispuesta a encontrar sus fallas y corregirlas, resulta obvio que destaca la importancia que tiene un correcto control administrativo.

Ese control sólo es posible si se cuenta con un sistema de información que sirva como punto de referencia para cuantificar las fallas y los aciertos, de modo que constantemente se estén corrigiendo los errores y capitalizando los aciertos, lo cual traerá como consecuencia el incremento del valor de la empresa.

Es errónea la idea, muy arraigada en algunas organizaciones, de que un sistema de control administrativo sólo es útil para diagnosticar

fallas; también muestra los aciertos de la administración, con el fin de que se capitalicen en planes futuros. Resulta vital conocer las fallas y los aciertos para lograr una superación constante.

Se alcanzará esta superación en la medida en que se posea un sistema de información que permita ejercer un buen control administrativo.

Se definió el control administrativo como el proceso mediante el cual la administración se asegura de que los recursos sean obtenidos y usados eficientemente en función de los objetivos planeados por la organización.

2.2. Tipos de control

A continuación se verán los tres sistemas más utilizados para ejercer el control administrativo, que sirven de guía para determinar el tipo de control que debe ser implantado según el tipo de empresa de qué se trate.

Control guía o direccional

Este método consiste en que los resultados se pueden predecir y que las acciones correctivas deben efectuarse antes de completar la operación. Ejemplo típico es un vuelo espacial en el que acciones correctivas se planean y se aplican antes del alunizaje.

Durante la realización del vuelo se van aplicando acciones correctivas. No se espera hasta que concluya la operación, ya que sería inoportuno llegar a ese punto para corregir el curso de la acción.

1. Control selectivo

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

Como ejemplo de este método se encuentra el control de calidad, en la modalidad de muchas empresas de producción masiva.

2. Control después de la acción

Una vez que la operación ha concluido, se miden los resultados y se comparan con un estándar previamente establecido. Los presupuestos son el ejemplo típico de este sistema de control.

Los tres tipos de control pueden ser utilizados por cualquier organización.

En la mayoría de los casos, los contadores han utilizado el sistema de control después de la acción; sin embargo, es recomendable tratar de ser creativos, introduciendo en la información contable el control direccional en forma apreciable, a través del uso de análisis de

sensibilidad de otra herramienta, logrando así reducir la brecha entre los resultados y los objetivos planeados.

En esta forma se sustituye el método de control después de la acción por el método direccional. En el capítulo V se describieron las grandes ventajas de la simulación para planeación, sobre todo como marco de referencia para el control administrativo.

2.3. Objetivos del control administrativo

El control administrativo en las organizaciones contribuye al logro de los siguientes objetivos: diagnosticar, comunicar y motivar. A continuación se explica cada uno de ellos:

1. Diagnosticar

El control administrativo es una herramienta que durante la actuación o toma de decisiones de la administración permite que se descubran síntomas que arrojen luz sobre áreas problema o áreas de aciertos, para determinar las acciones que se deben realizar a fin de corregir una situación o capitalizar un acierto.

En esta forma se logran determinar focos conflictivos o de aciertos, utilizándose el control administrativo como un medio de prever, más que de corregir apresurada-mente bajo presión. La acción preventiva es mejor que la correctiva.

Para mostrar este objetivo consideremos la situación de una persona que goza actualmente de salud aparente y, por tanto, no solicita atención médica. Solicitaría ayuda cuando advirtiera síntomas obvios de enfermedad, pero puede ser que cuando vaya a ver al médico sea demasiado tarde.

El hecho de no sentir dolor no siempre es sinónimo de salud. Si se hace un análisis total y éste arroja resultados positivos, está a tiempo de curarse. Si no se hubiera hecho el análisis total, no se habría encontrado a tiempo la enfermedad; cuando se descubriera, sería demasiado tarde. Así como en el campo de la salud se hace hincapié en la utilización de la medicina preventiva, el control administrativo está también básicamente orientado a la prevención de situaciones críticas. Pretende diagnosticar a tiempo, para evitar quiebras de empresas. Como comentamos en la sección que versa sobre la importancia del control administrativo, muchas empresas mexicanas no habrían fracasado si hubieran tenido buenos sistemas de control.

2. Comunicación

Otro de los objetivos básicos del control es proporcionar un medio de comunicación entre las personas que integran la organización. Esto se logra informando los resultados de las diversas actividades que se lleven a cabo dentro de la empresa.

También es un medio para que el subordinado conozca las pautas que servirán de guía y base para que su jefe evalúe periódicamente

su actuación. Un buen sistema de control administrativo debe estar orientado a detectar lo que cada ejecutivo debería coordinar en relación a las actividades bajo su control.

La aplicación de la administración por excepción no tendría sentido si no hubiera un medio para descubrir los síntomas.

3. Motivación

El ser humano necesita ser estimulado. Requiere incentivos para que contribuya al logro de los objetivos de la compañía; pero también requiere que los objetivos de la empresa no se encuentren en conflicto con sus objetivos personales o con los de su grupo social. De haber oposición de objetivos, los primeros objetivos perjudicados son los de la empresa.

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

De esta actitud surge la necesidad de ser muy cautelosos al implantar cambios o modificaciones, anticipándose a través del conocimiento del elemento humano para que se compruebe la conveniencia de dichos cambios.

Es necesario actuar con suma prudencia y discreción, en especial si se trata de algún cambio relacionado con la medición de la actuación

del personal, es decir, dirigido a ejercer el control administrativo, como es el caso de los costos estándar, de los presupuestos y de la contabilidad por áreas de responsabilidad.

Normalmente, todos los sistemas de control administrativo son rechazados a priori por el personal afectado. Por excelente que sea la herramienta que se va a implantar, se debe motivar a todos los afectados a identificar dicha herramienta como un medio de superarse y desarrollarse. Más que para beneficiar a la empresa, es necesario hacer notar que esta nueva herramienta servirá de termómetro para indicar las fallas o aciertos del personal.

2.4. Etapas para diseñar un sistema de control administrativo

2.4.1. Definición de los resultados deseados

El diseño de un buen sistema de control debe iniciarse en función de un objetivo fijado por la administración, determinando el conjunto de acontecimientos que se desea sucedan en el futuro. Una vez más queda demostrada la interacción entre planeación y control.

En esta etapa se debe tratar de que los resultados deseados se expresen en dimensiones cuantificables. Supongamos, por ejemplo, que se desea que el rendimiento sobre la inversión sea de 20%, con un margen de 10% y una rotación de dos.

Las estructuras mentales particulares en ocasiones hacen fijar objetivos muy generales, lo que impide un buen control. Sólo es

posible lograr un control adecuado si los objetivos han sido claramente especificados.

Una vez expresados los resultados de manera cuantificable, deben ser relacionados con las personas que en forma directa o indirecta tengan que ver con dichas metas, ya que el comportamiento humano influye en forma significativa sobre el éxito o fracaso de lo deseado. Lo adecuado es dividir los objetivos deseados en sub-objetivos, para facilitar los ajustes en las diferentes secciones de la organización y lograr que el personal participe en la obtención de los resultados. Siguiendo con el ejemplo de rendimiento deseado, habría que determinar con cuánto va a contribuir cada director divisional, cuáles activos va a tener bajo su control, qué ingresos se esperan de él, etcétera.

2.4.2.Determinación de las predicciones que guiarán hacia los resultados deseados.

La idea de que el control consiste exclusivamente en comparar lo efectivamente producido con lo deseado es errónea. Un control administrativo efectivo es el que se preocupa por determinar con anticipación los elementos de predicción que durante el proceso del control ayudarán a la obtención de los resultados deseados.

Los elementos predictivos son indicadores para detectar desviaciones respecto a lo planeado y corregir oportunamente las fallas.

A continuación se verán algunas formas de definir los elementos predictivos.

a) Cambios en los niveles medibles de los insumos

Por ejemplo, si se prevé un cambio en los sueldos, se puede asegurar que ello implicará un nuevo gasto. Un contrato de compra de materiales va a generar costos futuros y de embarque.

b) Complejidad del proceso

El grado de complejidad con que se conduce la operación provee una buena base para definir predictivos; por ejemplo, el número mensual de llamadas por teléfono de una agencia de seguros ayudará a pronosticar el trabajo que habrá en los próximos meses.

c) Síntomas

Aunque los síntomas no afectan directamente a los resultados, pueden influir y ayudar a predecir; por ejemplo, el ausentismo indica baja moral del personal. Por eso se dice que la función de los elementos predictivos es evitar que aumente la brecha entre lo deseado y lo real, aplicando las acciones correctivas ante los primeros síntomas de desviación.

2.4.3. Determinación de los estándares de los elementos predictivos en función de los resultados deseados.

Lo que se pretende en esta etapa es fijar el nivel que se considera aceptable y con el cual se harán las comparaciones. Es decir, cada elemento predictivo necesita un estándar en función de los resultados deseados, de manera que se vea por simple comparación cuándo se debe aplicar una acción correctiva.

Por ejemplo, para el departamento de finanzas, el hecho de que un cliente no respete las condiciones de pago en un mes no es grave, en principio, para la liquidez de la compañía, pero 3 o 5 clientes morosos en un mes ya pueden generar un problema de liquidez

Es recomendable que esos estándares sean flexibles; es decir, que ante circunstancias especiales puedan adaptarse. Una compañía puede aumentar su inventario, es decir, salirse de su pronóstico o estándar ante una posible escasez de materia prima.

2.4.4. Especificación de flujo de información

Gran parte del éxito de un sistema de control administrativo depende de la forma en que se maneje la información. Es necesario contestar tres interrogantes:

¿A quién se va a informar?

¿Cuándo se va a informar?

¿Cómo se va a informar?

Para ello, se necesita distinguir entre dos grupos diferentes de usuarios de la información:

- a) Quienes toman decisiones dentro de la línea.
- b) Quiénes no toman decisiones dentro de la línea.

Los primeros son quienes actúan en forma rápida, ya que son los que tienen mayores conocimientos sobre determinado problema y sin duda habrán de lograr encauzar una actividad dada.

El flujo de información para el grupo directivo dependerá de la función que cumpla dentro de la organización, ya que generalmente no está en el campo de la toma de decisiones, sino en planeación o estudio de problemas específicos.

Debe evitarse que el flujo de información origine fricciones entre ambos grupos al participar un miembro del grupo directivo en algunas acciones correctivas. Lo más importante en esta etapa, independientemente de los canales de información que se establezcan, es que los administradores estén seguros de la confiabilidad de la información que están manejando.

2.4.5. Evaluación y aplicación de la acción correctiva

Antes de iniciar la acción correctiva se requiere un análisis cuidadoso de cada elemento predictivo para detectar dónde se encuentra realmente la falla y no emprender acciones correctivas sin estar seguros de la efectividad del remedio.

Por ejemplo, un incremento en el desperdicio de materia prima puede deberse parcial-mente a fallas mecánicas, pero el problema grave puede ser que la moral del grupo sea muy baja. Junto con el análisis anterior se deben evaluar las diferentes acciones correctivas que pueden emprenderse para solucionar los problemas, discutiendo las ventajas y desventajas de cada una.

La elección final y aplicación de la acción correctiva deben ser responsabilidad del ejecutivo de línea, de modo que dicha acción no perturbe la secuencia normal de actividades.

En esta etapa, el administrador debe preguntarse si es imprescindible planear nuevamente; es decir, corregir el curso de acción actual, en función de la corrección propuesta, de forma que la brecha entre lo presupuestado y lo real se haga cada vez menor.

CAPITULO III

Actividad productiva

3.1 Actividad productiva

Producir es transformar unos bienes o servicios (factores de producción o inputs) en otros bienes o servicios (outputs o productos).

Producir es también crear utilidad o aumentar la utilidad de los bienes para satisfacer las necesidades humanas.

Entonces podemos decir que la actividad productiva no se limita a la producción física. Estas actividades se denominan actividades económicas productivas y son aquellas que consiguen que el producto tenga un mayor valor.

3.2. Producción

Se ocupa específicamente de la actividad de producción de artículos, es decir, de su diseño, su fabricación y del control del personal, los materiales, los equipos, el capital y la información para el logro de esos objetivos.

Operaciones: Es un concepto más amplio que el de producción. Se refiere a la actividad productora de artículos o servicios de cualquier organización ya sea pública o privada, lucrativa o no. La gestión de operaciones, por tanto, engloba a la dirección de la producción.

Producto: Es el nombre genérico que se da al resultado de un sistema productivo y que puede ser un bien o un servicio. Un servicio es una actividad solicitada por una persona o cliente.

3.3. El concepto de producción se divide en:

Producción en sentido genérico, económico o amplio: es la actividad económica global que desarrolla un agente económico por la que se crea un valor susceptible de transacción.

Producción en sentido específico, técnico-económico o estricto: es la etapa concreta de la actividad económica de creación de valor que describe el proceso de transformación.

3.4. Función de producción

Es aquella parte de la organización que existe fundamentalmente para generar y fabricar los productos de la organización. La función de producción a su vez está formada por:
Proceso de transformación: es el mecanismo de conversión de los factores o inputs en productos u outputs. Está compuesto por:

Tarea: es una actividad a desarrollar por los trabajadores o máquinas sobre las materias primas.

Flujo:

Flujo de bienes: son los bienes que se mueven de: una tarea a otra tarea; una tarea al almacén; el almacén a una tarea.

Flujos de información: son las instrucciones o directrices que se trasladan
almacenamiento: se produce cuando no se efectúa ninguna tarea y el bien o servicio no se traslada.

3.5. Factores de producción:

Hay de 3 tipos:

Creativos: son los factores propios de la ingeniería de diseño y permiten configurar los procesos de producción.

Directivos: se centran en la gestión del proceso productivo y pretenden garantizar el buen funcionamiento del sistema.

Elementales: son los inputs necesarios para obtener el producto (output). Estos son los materiales, energía,...

Output o salidas: son los productos obtenidos o servicios prestados. Se producen también ciertos productos no deseados (residuos, contaminación, etc.).

Entorno o medioambiente: son todos aquellos elementos que no forman parte de la función de producción pero que están directa o indirectamente relacionados con ella. Existen dos tipos:

Entorno genérico: todo aquello que rodea a la empresa o coincide con el entorno de la empresa. Por ejemplo: afectan las políticas, condiciones legales, la tecnología.

Entorno específico: engloba al resto de departamentos de la empresa.

Retroalimentación: es un mecanismo para conocer si se están cumpliendo los objetivos.

3.6. Objetivos

Costo de la producción: es el valor monetario de los bienes y servicios consumidos por la empresa en su actividad de transformación incluyendo los costos de la mano de obra (MO), de los

materiales y de los costos indirectos. En la reducción de costos, las empresas pueden optar por:

Aprovechar los recursos existentes sin realizar nuevas inversiones.

Realizando nuevas inversiones que mejoren la tecnología.

Reducir los costos sin reducir la calidad.

Aumentar la eficiencia mediante un indicador de eficiencia: productividad.

La calidad: es la idoneidad o la adecuación al uso, es decir, la bondad del producto definida por su valor, prestigio y utilidad. Calidad es el conjunto de propiedades o características de un producto o servicio que le confiere su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas.

Los costos de la no calidad consisten en el valor de los artículos defectuosos. Muchas empresas de servicios entienden por la calidad, conformidad interna o externa. Hablamos de conformidad interna cuando se refiere a aspectos de los servicios que el cliente no puede percibir; hablamos de conformidad externa cuando se refiere a los aspectos que el cliente si puede percibir.

Entrega: es la competencia basada en el tiempo que trata de lograr entregas rápidas y entregas en fecha.

Flexibilidad: es la habilidad de la empresa para desplegar y replegar

de forma eficiente y eficaz sus recursos en respuesta a condiciones cambiantes.

Hay varios tipos:

Variaciones del mix de productos (precio, calidad, características,...).

Variaciones en el volumen de fabricación.

Servicio al cliente: es satisfacer las exigencias respecto al producto, informar, reducir el riesgo, facilitar la acción de compra y el trato con el cliente.

3.7. Decisiones

Según áreas funcionales: existen 6 decisiones básicas:

Producto: selección y diseño del producto o servicio. Cooperación entre los departamentos de producción y comercial.

Proceso: es el diseño del proceso físico de producción (selección del tipo de proceso, tecnología, equipos, distribución en planta y análisis del proceso). Agrupan las decisiones de diseño y selección del producto / proceso. Cooperación entre los departamentos técnico, comercial y de producción.

Capacidad: determina cuál es la capacidad adecuada de producción. Para conocerla necesitamos conocer los pronósticos de la demanda a corto, medio y largo plazo (dimensionamiento y localización, elección de equipos, etc.).

Fuerza de trabajo: relativas al factor trabajo o mano de obra (MO) (diseñar las tareas, estudio del trabajo, determinación de las necesidades de personal, asignación de personal, medición y el control de la productividad, etc.).

Calidad: gran parte de la calidad depende del departamento de producción (adquisiciones de factores, elaboración y almacenamiento).

Inventarios: es un activo importante para el departamento de producción cuya gestión debe ser coordinada por los departamentos comercial, de producción y de aprovisionamiento. Muchas decisiones sobre inventarios dependen del programa de producción.

Según niveles de alcance: existen 2 tipos de decisiones:

Tácticas o de funcionamiento: comprometen a la empresa a corto plazo (C/P). Se refieren a la mejor utilización de los factores corrientes dentro de una estructura diseñada para obtener la máxima eficiencia.

Se concreta en el Programa de Producción. Este programa recoge la distribución de las capacidades productivas de los distintos factores entre los diferentes productos, así como la ordenación en el tiempo de los procesos.

Se intenta responder a las siguientes preguntas:

- ¿en qué momento hemos de producir?;
- ¿con qué equipo hemos de producir?;
- ¿con qué mano de obra produciríamos?.

Estratégicas o de diseño: comprometen a la empresa por mucho tiempo y se encuadran dentro de la estrategia general de la empresa

Para estas decisiones debemos tener en cuenta factores internos y externos. Son decisiones de carácter estructural difícilmente reversibles y a largo plazo (L/P).

La tecnología es el proceso empleado por las empresas para convertir las entradas en resultados.

Todos los procesos de producción tienen una tecnología. La selección de tecnología por parte de las empresas es una cuestión que tiene importantes repercusiones.

3.8. La tecnología

3.8.1. La gestión de la innovación

La innovación es la creación y desarrollo de nuevas ideas. Las empresas que deseen sobrevivir y progresar deben adaptarse con rapidez a los cambios ambientales o incluso provocar modificaciones que les favorezcan.

La innovación es una actitud, una capacidad de mejora del propio producto mediante la adaptación de los procesos existentes y la organización de los nuevos desarrollos tecnológicos que le sean aplicables.

La innovación tecnológica es una de las fuentes más importantes para explicar, en primer lugar, los cambios que se producen en la cuota de mercado de las empresas competidoras y, en segundo lugar, esta innovación tecnológica es el factor más frecuente en la desaparición de las posiciones consolidadas.

3.8.2. La gestión de la tecnología

Se encarga de la aplicación y difusión de las tecnologías o innovaciones ya existentes.

El surgimiento de tecnologías avanzadas de producción (AMT) permite a los gerentes utilizar los ordenadores para integrar el marketing, la fabricación, el control de inventarios, el manejo de materiales y el control de la calidad en una operación continua.

Las AMT responden mejor y más rápidamente a las necesidades y preferencias de los clientes sin incidir alarmantemente en los costos. Al poder contar con máquinas de múltiples usos es posible utilizar la capacidad ociosa de la fabricación de un producto para fabricar otro.

De este modo se pueden conseguir conjuntamente los objetivos de costos, calidad, flexibilidad y fiabilidad en las entregas gracias al concepto de economías de integración.

3.9. Toda actividad de producción

Exige la utilización de una serie de factores productivos. Esta utilización puede dar lugar a la destrucción física de éstos, a su transformación o simplemente a la inmovilización del factor.

Requiere el sacrificio de una serie de factores de producción.

Todo costo de producir un bien o un servicio viene expresado por el valor de los factores que hemos aplicado en el proceso de producción.

El costo se genera como consecuencia de un consumo, lo que quiere decir, sin consumo no hay costo.

El costo se define como la expresión monetaria de los consumos de factores aplicados a la actividad productiva, es decir, el valor de las cantidades de factores incorporadas al proceso productivo.

3.9.1. Clasificación

3.9.1.1. Atendiendo a la naturaleza de los factores que los originan.

Según la certeza de la vinculación del consumo de los factores a los productos:

Costos directos: son aquellos que se vinculan al proceso de transformación de productos concretos de forma cierta y precisa, sin necesidad de aplicar criterios de reparto. Ejemplo: MP, energía de una máquina concreta.

Costos indirectos: son aquellos que afectan al proceso en su conjunto sin que sea fácil determinar en qué medida participan en cada producto. Ejemplo: la energía eléctrica, el seguro de la empresa.

3.9.1.2. Atendiendo a la certeza del cálculo de su costo de oportunidad:

Costos explícitos: es el costo de aquellos factores que la empresa contrata del exterior y cuyo costo de oportunidad viene dado por el precio que ha pagado por él.

Costos implícitos: es el costo de los factores que son propiedad de la empresa y que se consumen en el proceso de transformación. Aquí, el costo de oportunidad es el costo de mercado que la empresa tendría que pagar si quisiera adquirirlos a terceros.

3.10. El costo

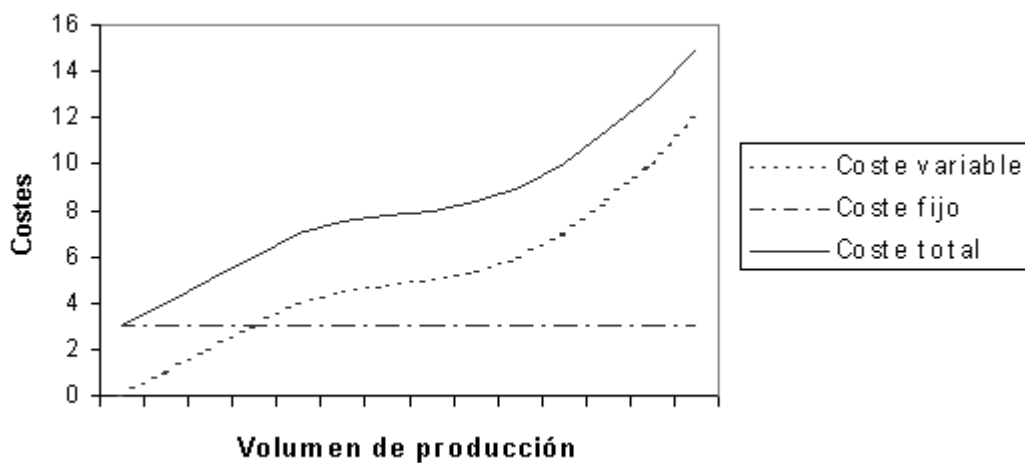
Atendiendo a su variabilidad respecto al volumen de producción:

Costos fijos (CF): son aquellos que dentro de una determinada estructura de producción y para un periodo de tiempo fijado

permanecen invariables respecto al volumen de producción (volumen producido). Ejemplo: amortización de la maquinaria, un alquiler, el seguro, vigilante nocturno,

Costos variables (CV): es el equivalente monetario de los consumos de factores que varían en función del volumen producido o del tiempo de transformación. Ejemplo: consumo de agua, luz y/o teléfono, MP, MO (siempre que se pague en función de las horas trabajadas).

El costo total (CT) es el equivalente monetario de todos los factores consumidos en la obtención del bien o servicio, es decir, es la suma de los costos fijos y los variables: $CT = CF + CV$



3.11. Proceso de transformación del costo

El costo se forma mediante un proceso de agregación en el que, a partir del costo básico o directo y mediante sucesivas adiciones, se llega al costo total.

.

3.11.1. Las fases del proceso de formación del costo son

Costo básico o directo: es aquel costo de aquellos elementos cuya medida de vinculación a cada producto puede conocerse con exactitud (MP, MO directa, energía,).

Costos indirectos o generales industriales: son aquellos que no están vinculados a ningún producto en particular sino que afectan a todo el proceso productivo en su conjunto (maquinaria, alquiler.).

Costo industrial: es la suma del costo directo y el indirecto.

Costos generales de comercialización: son los costos necesarios para que la producción pueda ser ofrecida en el mercado. Ejemplo: campaña de publicidad, transporte, promoción,

Costos de administración: son costos ocasionados por servicios, personal u órganos que no están específicamente dedicados a la producción o a la venta. Ejemplo: el administrativo, el gerente, el contable, personal de limpieza, material de oficina,

= Costos de explotación: es la suma del costo industrial, los costos generales de comercialización y los costos de administración.

+ Costos financieros: son los costos derivados de la utilización de recursos financieros, es decir, intereses.

= Costo total: es la suma de los costos de explotación y los costos financieros.

3.12. Procesos productivos

Un proceso productivo es el proceso de transformación de unos elementos determinados en un producto o en un servicio específico. Esta transformación se efectúa mediante una actuación humana concreta utilizando determinados instrumentos de trabajo (maquinaria, herramientas,).

Mediante las estrategias de proceso, la empresa decide como efectuar la transformación de sus recursos en bienes y/o servicios, siendo su objetivo encontrar un modo de producirlos que de lugar a las condiciones y especificaciones demandadas por los clientes, dentro de los límites marcados por las restricciones financieras y directivas.

Antes de tomar una decisión sobre el proceso productivo se ha de partir de una estimación de la demanda así como de información sobre la capacidad física de las operaciones.

La función de producción de una empresa y las consecuentes funciones de costos dependen en buena medida de la naturaleza del proceso productivo y del diseño físico de producción.

3.13. Producción por montaje

Entre las industrias que trabajan por montaje se cuentan algunas de las actividades productivas de mayor relevancia para la economía actual, principalmente las mecánicas: automóviles, motores, tractores, electrodomésticos, electrónicos, etc.

La producción por montaje se caracteriza por encadenar secuencias de procesos que convergen hacia una línea continua en la que se ensamblan los productos finales. Pero su primera parte agrupa operaciones de mecanizado en un sinnúmero de piezas, las que tradicionalmente han sido elaboradas en talleres manejados bajo una típica modalidad intermitente, ya sea en la propia empresa o por proveedores fuertemente vinculados a ella.

La propia naturaleza del producto hace que este se vaya ensamblando en sucesivas etapas que convergen hacia un tronco principal: la línea de montaje final. Se configuran así verdaderas redes en las que cada punto de unión es alimentado por algunos o muchos componentes, dando lugar a una estructura con tiempos asociados.

Para programar es necesario recorrer la red en sentido inverso, desde el producto hasta los orígenes, a fin de determinar que piezas fabricar y cuando hacerlo, teniendo en cuenta los problemas que esto puede llegar a acarrear.

Hasta alrededor de 1960 en los países más industrializados y hasta avanzada la década del 70 en los restantes, la programación de la producción por montaje se hacía mediante ficheros que eran atendidos por verdaderos ejércitos de empleados, donde cada fichero representaba una pieza, componente, subensamble o ensamble.

Establecido un plan de producción los responsables de las fichas correspondientes a los productos finales calculaban los requerimientos de componentes y productos necesarios para fabricarlos y los comunicaban a los encargados de las fichas respectivas, y así se seguía de unos a otros, a través de la red, hasta llegar a las primeras piezas, que solían venir de proveedores.

A estos se les solía comunicar un plan de requerimientos, donde generalmente los tres primeros meses eran tomados como en firme y los siguientes tres como una estimación.

Como es obvio, la forma de programar era lenta, rígida, y terreno fértil para toda clase de errores. Se fueron desarrollando así prácticas tendientes a mejorar los programas, a acumular grandes inventarios

de partes y las industrias de montaje adquirieron un perfil paquidérmico, tan antieconómico como inflexible.

3.14. Producción para stock

La producción intermitente es habitualmente llevada a cabo en talleres. A pesar de desarrollarse en unidades productivas de reducido tamaño, presenta un grado de complejidad y dificultades que se derivan de sus propias características.

En efecto, en ella se reciben frecuentes pedidos de los clientes que dan lugar a órdenes de producción o trabajo. Estas son generalmente de variada índole y se complementan con los recursos disponibles, que a veces resultan insuficientes y otras veces quedan en gran medida ociosos.

Aún más, es corriente que ciertas estaciones se hallen abarrotadas y otras con muy poca labor. Cobra especial significación la preparación o alistamiento de la maquinaria para pasar de una producción a la siguiente.

Cada pedido suele requerir una programación individual y soluciones puntuales a los problemas que trae aparejados.

Las características más destacadas de la producción intermitente son:

Muchas órdenes de producción derivadas de los pedidos de los clientes.

Gran diversidad de productos.

Dificultades para pronosticar o anticipar la demanda.

Trabajos distintos uno del otro.

Agrupamiento de las máquinas similares en el taller.

Necesidad de programar cada caso en particular.

Bajo volumen de producción por producto.

Emisión de órdenes específicas para cada pedido Mano de obra calificada

Necesidad de contar con recursos flexibles.

Los conceptos precedentes se refieren básicamente a la industria. Pero la producción Intermitente también se presenta en los servicios. En algunos de ellos, como en un taller de reparación de automóviles, por ejemplo. En otros, ofreciendo una visión bastante distinta en apariencia, como es el caso de un restaurante, aunque con bastantes similitudes en los aspectos esenciales de la producción.

Si bien en las industrias intermitentes suelen hacerse planes anuales divididos en meses, a medida que se los va ejecutando es menester corregirlos con los datos de los pedidos anticipados. Esta dinámica hace que sea la instancia de programación a la que se asigna mayor importancia en este tipo de producción.

La distribución en planta

La distribución en planta (D.P.) es el proceso de determinación de la mejor ordenación de los factores disponibles para constituir un sistema productivo eficaz y eficiente.

La distribución en planta óptima no es estática, sino que es necesaria una redistribución continua debido a los cambios en el entorno o en las circunstancias internas.

El objetivo es encontrar aquella ordenación de los equipos y de las áreas de trabajo que sea más económica y eficiente, al mismo tiempo seguro y satisfactorio para el personal.

Los objetivos son:

Unidad: integración de todos los elementos implicados.

Circulación mínima: los recorridos de materiales y de los trabajadores sean óptimos.

Seguridad: garantizar la seguridad, satisfacción y comodidad del personal.

Flexibilidad: facilidad para adaptarse a los cambios.

La distribución en planta debe conocer todos los factores implicados en la misma y debe conseguir el equilibrio entre éstos.

Los factores que influyen en la selección de la distribución en planta son:

MP (materia prima).

Maquinaria.

MO (mano de obra).

Movimiento

Las esperas.

Servicios auxiliares.

Edificio.

Cambios.

El tipo de proceso de producción elegido es un determinante en la modalidad de distribución en planta más adecuada, por lo que este es el criterio de clasificación más usado.

Hay 3 tipos de distribución en planta básicas:

D.P. por producto: se intenta colocar cada operación tan cerca como sea posible de su predecesora. Cuando una de las operaciones consume más tiempo que las demás se convierte en un cuello de botella que restringe el proceso completo.

D.P. por proceso: el personal y los equipos que realizan una misma función se agrupan en una misma área y los ítems tienen que moverse de un área a otra según la secuencia de operaciones necesarias para su obtención.

D.P. por posición fija: se da cuando no es posible mover el producto (por razones de volumen, peso, ...). Se limita a la colocación de los diversos materiales y equipos alrededor del emplazamiento del proyecto y a determinar el momento de llegada de los materiales y de realización de las actividades del proyecto.

Las D.P. híbridas son las que tienen más de una característica de las básicas; la más conocida es:

D.P. por células de fabricación: agrupa outputs con las mismas características y asignándoles bloques de máquina y trabajadores. Persigue la eficiencia de la D.P. por producto y la flexibilidad de las D.P. por proceso.

Todo lo anterior se puede aplicar a las empresas de servicios teniendo en cuenta dos rasgos:

Hay un trato más directo con el cliente. Se produce una importancia de la comodidad durante el servicio y apariencia atractiva de las áreas en contacto con el cliente. Ejemplo: banco.

El cliente regula el flujo de trabajo con su presencia. Se produce menos exactitud en la previsión de la carga de trabajo y en la programación de actividades.

Los tipos de distribución en planta más frecuentes en empresas de servicios son:

Distribución de oficinas:

El material trasladado es información. El uso de las telecomunicaciones simplifica el problema. Suele ser interesante el colocar aquellas oficinas que intercambian información lo más próximas posibles.

Distribución de comercios: Su objetivo es maximizar el beneficio neto por m² de local. Debe estudiarse la ordenación global del espacio disponible y la distribución de productos dentro de esas áreas. Conexión con marketing-merchandising.

Distribución de almacenes: El objetivo de la distribución es encontrar la relación entre el costo de manejo de materiales y el espacio de almacenamiento de modo que se minimice el costo total de almacenamiento.

Se debe tener en cuenta la utilización del espacio cúbico, los equipos y métodos de almacenamiento, los equipos de transporte interno, la protección de materiales, la localización, la informatización en el control de inventarios,...

3.15 Capacidad productiva

La capacidad productiva a corto plazo, desde un punto de vista activo, es la capacidad de producción del bien que es capaz de producir y vender. Desde un punto de vista pasivo, podría considerarse aquella capacidad de producción que la empresa cuenta en la combinación de factores, la cual no puede menos que soportar, sin entrar en costos de desocupación u ociosidad.

Para la medición efectiva y práctica de la capacidad de producción y su grado de utilización, deben considerarse tres niveles:

Capacidad ideal: Es aquella que puede obtenerse considerando que no hay interrupciones por ningún concepto y que la productividad total, medida con un factor patrón tipo, sería alcanzable.

Habría que diferenciar entre tres clases de tiempos siempre que se desee analizar como han de combinarse, considerándose el tiempo, la mano de obra y los medios de explotación para su aplicación a las primeras materias durante su trayectoria por las fases: tiempo – materiales, tiempo – operario y tiempo – maquinaria.

Tiempo–materiales; que coincide con el tiempo recorrido de las primeras materias a través de las diversas fases de fabricación:

Tiempo de transporte: Tiempo de transporte de las primeras materias entre fase y fase.

Tiempo de estacionamiento: Tiempo durante el cuál las primeras materias ni están en movimiento ni en transformación.

Tiempo de elaboración: Tiempo durante el cuál las primeras materias están sometidas a elaboración.

Tiempo–operario y Tiempo–maquinaria

Tiempo de transformación (T_t)

Tiempo de preparación (T_p): tiempo necesario antes y después del trabajo sobre los materiales, con el objeto de que la unidad de trabajo vuelva a estar en condiciones

Tiempo complementario (T_c): Tiempo durante el cuál la unidad de trabajo está ocupada en trabajos que están sólo indirectamente relacionados con el proceso de transformación y con la pieza

Tiempo inactivo (T_i)

Tiempo principal: suma de los tiempos de transformación y de preparación

Tiempo activo (T_a): suma de los tiempo principal y complementario

Tiempo de sucesión: suma del tiempo activo y el tiempo inactivo

Capacidad práctica; Es aquella capacidad máxima que se puede obtener de forma real en las condiciones normales y considerando que durante todo el tiempo disponible no es posible estar en tiempo de transformación sino que inevitablemente hay tiempos de parada mínimos para preparar y reparar las máquinas e instalaciones.

Este concepto en la industria se conoce con el nombre de rendimiento (Tt/Ta)

Capacidad normal; Es aquella que le permite cubrir una demanda, teniendo en cuenta las variaciones estacionales y los problemas cíclicos que se puedan presentar

3.16. Consideraciones finales

Lo anteriormente expuesto puede aplicarse a la empresa de fabricación y a las empresas de servicios, pero teniendo en cuenta los siguientes aspectos para las empresas de servicios:

La mayoría de los servicios no pueden ser almacenados. En general, los servicios se suministran y se consumen en el mismo espacio de tiempo.

Suelen existir picos y valles en su demanda. Existe una interacción entre productor y consumidor que convierte a este último en una fuente potencial de capital.

Se ha comprobado la interacción existente entre la decisión de capacidad y:

El diseño del proceso y del producto;

La decisión de localización: porque la localización afecta a la demanda y ésta a la capacidad.

Las decisiones sobre capacidad no puede tomarlas el departamento de operaciones sin consultar con el departamento comercial o de marketing y el de finanzas. La decisión de capacidad debe ser tomada por estos 3 departamentos y ésta será más acertada cuanto mayor sea la coordinación y colaboración entre ellos.

Palabras claves

Producción, fabricación, área de producción, costo de producción, procesos productivos, tipos de producción

CAPITULO IV

La Información Administrativa en la Toma de Decisiones

4.1. Naturaleza de la Información Administrativa

Es indudable que el concepto de la contabilidad como técnica de información ha logrado predominio absoluto, eliminando la miopía de considerársela únicamente como registro de hechos históricos. Hemos llegado a colocarla en el sitio que le corresponde: el de herramienta intrínsecamente informativa, que se utiliza para facilitar el proceso administrativo y la toma de decisiones internas y externas por parte de los diferentes usuarios.

El mundo de los negocios, cada vez más complejo, exige más profesionalismo en la administración de las empresas, si es que las

organizaciones han de alcanzar un lugar destacado dentro del desarrollo económico del país y del mundo cada vez más competitivo; para lograr esta meta se requiere, entre otros elementos, contar con un sistema de información relevante, oportuno y confiable, generado mediante un buen sistema de contabilidad.

En todas las organizaciones, lucrativas y no lucrativas, el mejor sistema de información cuantitativo con que se cuenta es la contabilidad, que constituye un suprasistema de información.

De él emanan otros subsistemas de información cuantitativos que deben satisfacer las necesidades de :los diversos usuarios, que acuden a la información financiera de las empresas para que cada uno, según sus características, tome las decisiones más adecuadas sobre dicha organización.

En la definición emitida por la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto

Mexicano de Contadores Públicos, en su boletín A-1, se destaca que el objetivo de la contabilidad es facilitar la toma de decisiones por sus diferentes usuarios. Al no cumplir con ese objetivo, la contabilidad perdería su razón de ser.

Definiremos a la contabilidad como una técnica que se utiliza para producir sistemáticamente y estructuralmente información

cuantitativa, expresada en unidades monetarias, de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables que la afectan, con objeto de facilitar a los interesados la toma de decisiones en relación con dicha entidad económica. Como hemos comentado, la contabilidad sirve a un conjunto de usuarios. Existen diversas ramas de la contabilidad, todas ellas integrantes del mismo supra sistema de información. Consideraremos la contabilidad financiera, la administrativa y la fiscal.

Podemos definir las como sigue:

Contabilidad financiera Sistema de información orientado a proporcionar información a terceras personas relacionadas con la empresa, como accionistas, instituciones de crédito, inversionistas, etc., a fin de facilitar sus decisiones.

Contabilidad administrativa Sistema de información al servicio de las necesidades de la administración, con orientación pragmática destinada a facilitar las funciones de planeación, control y toma de decisiones.

Contabilidad fiscal Sistema de información orientado a dar cumplimiento a las obligaciones tributarias de las organizaciones.

En esta obra se analizará el papel que juega la contabilidad administrativa dentro del proceso de la administración, especialmente en lo referente a las actividades de planear y controlar. Aquí es donde

se destaca la necesidad de su utilización porque, de otra forma, sería muy difícil efectuar dichas funciones, cuyos resultados serían muy pobres. Se analizará también la forma en que la contabilidad administrativa facilita el proceso de toma de decisiones, tanto a corto como a largo plazo, en los diversos niveles de la administración.

4.2. Efecto de la inflación en la información contable

1 Marco de referencia

Para la mayoría de los países en especial para los de América Latina, la década de los ochenta se ha caracterizado por drásticos cambios en sus economías, principalmente por la hiperinflación que han experimentado y la interdependencia de las economías nacionales, lo cual ha trastocado los principios contables bajo los cuales se habían preparado los reportes financieros.

Uno de los más afectados es el del valor histórico, que suponía que todas las transacciones de un ente económico deberían quedar registradas en efectivo o su equivalente en el momento en que se produjeran.

Con ello se lograba la objetividad, característica indispensable de la información contable. Al paso del tiempo, sin embargo, al tener índices de inflación de dos o tres dígitos este principio ha perdido validez.

Aún más grave es que los dos principales atributos que todo sistema de información debe poseer, la utilidad y la confiabilidad, han sido perdidos por la contabilidad financiera, a tal grado que una organización que no lleve a cabo el proceso de reexpresión contable debe admitir que su contabilidad no es útil ni confiable.

Ante esta circunstancia, que empezó a vivirse desde 1980 en nuestros países, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos se ha dado a la labor de presentar a los profesionales de la contabilidad soluciones prácticas, con el ánimo de devolver a la contabilidad financiera sus dos principales atributos de utilidad y confiabilidad.

En 1980 la Comisión de Principios de Contabilidad del I.M.P.C. presentó el boletín B-7, denominado "Revelación del efecto de la inflación en la información financiera", que fue de carácter experimental hasta 1985.

El boletín B-7 fue el primer intento serio en México de aquilatar el fenómeno inflacionario. En junio de 1983 se aprueba el boletín B-10 titulado "Reconocimiento del efecto de la inflación en la información financiera", que desde diciembre de 1984 es obligatorio para todas las organizaciones que requieren un dictamen 6 financiero.

Sin embargo, independientemente de que se requiera dictamen o no, el efecto de la inflación repercute en cualquier organización; de ahí surge la necesidad de llevar a cabo la reexpresión de estados

financieros, que permiten resolver la distorsión de la información contable, causada por la inflación.

El boletín B-10 ofrece un conjunto de reglas para medir y presentar el efecto de la inflación de una manera integral en todas las cifras de los estados financieros.

Con la 3a. adecuación, el boletín se constituye en una excelente aportación de la profesión contable a la administración de la empresa actual y tal como lo menciona-remos posteriormente, este proceso de reexpresión se ha ido consolidando con nuevos documentos.

De lo descrito anteriormente podemos concluir que se obtiene una visión integral de la empresa en la coyuntura actual a la luz de cinco reportes financieros:

- a) El estado de resultados reexpresado a la luz del boletín B-10 y las circulares respectivas.
- b) El estado de situación financiera, reexpresado a la luz del boletín B-10 y las circulares respectivas.
- c) El estado de flujo de efectivo, a la luz del boletín B-11 a pesos constantes.

d) El estado de posición de inversión, que se fundamenta en la separación de partidas monetarias y partidas no monetarias..

e) El estado de variaciones en el capital contable, que muestra los cambios en la inversión de los propietarios durante el periodo.

Todos los informes son relevantes para cualquier administrador. Sin embargo, los informes sobre el flujo de efectivo y de posición de inversión son indispensables en la contabilidad administrativa para que pueda cumplir con su función de facilitar el proceso de la toma de decisiones.

4.3. Perspectivas de la información financiera

En su calidad de herramienta de la administración, la información financiera seguirá siendo un medio indispensable para evaluar la efectividad con que la administración logra mantener intacta la inversión de los accionistas y obtener adicionalmente un rendimiento justo.

La información financiera seguirá siendo el mejor apoyo para la toma de decisiones de los negocios; recordemos que a mejor calidad en la información, corresponde mejor probabilidad de éxito en las decisiones. Pero para lograr la calidad en la información, ésta deberá incorporar a su contenido datos que satisfagan las necesidades de los diferentes usuarios. En la actualidad, los parámetros o subsistemas

que más interesan a cualquier usuario son liquidez, rentabilidad, crecimiento, apalancamiento y productividad.

La variable de más importancia en la información financiera es la utilidad, concepto esencial para la evaluación de la actuación de los administradores, como veremos en los capítulos IX y X del libro. Recordemos que la mejor definición de utilidad es la diferencia, en términos reales, entre el patrimonio final de un periodo y el que se tenía al inicio.

Dicha definición la encontraremos en el boletín A-11: definición de los conceptos básicos integrantes de los estados financieros. Lo mínimo que se pide a un administrador es mantener el capital y generar en forma adicional un rendimiento justo.

A raíz de los cambios económicos que hemos sufrido en la década de los ochenta, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos a través de la Comisión de Principios de Contabilidad elaboró y promulgó a partir de enero de 1988 el boletín A-II.

Dicho documento es de gran valor, debido a que en él se plasmaron definiciones esenciales de tal forma, que los usuarios de los estados financieros dispongan de información de mayor calidad y por lo tanto más útil en la toma de decisiones. En este boletín se define qué es activo, pasivo, capital contable, utilidad neta, ingreso, ganancia, gasto y pérdida. Todos los conceptos anteriores son definidos dentro de un

marco surgido en nuestro país en la década de los ochenta, de tal forma que se logre un mayor grado de significado y comparabilidad en la información.

Consideramos que es muy útil conocer cada una de las definiciones para tener una visión más profunda de los ejercicios, problemas y casos que se presentan en el libro. Aunque el boletín tiene una orientación hacia la contabilidad financiera lo consideramos de gran relevancia para la contabilidad administrativa.

4.4. Comparación de la Contabilidad Financiera y la Contabilidad Administrativa

4.4.1. Discrepancias

Hemos comentado que la contabilidad financiera y la administrativa emanan de un mismo sistema de información, destinado a facilitar la toma de decisiones de sus diferentes usuarios; sin embargo, tienen diferencias y similitudes que es necesario conocer para diferenciarlas con precisión.

Primero analizaremos las diferencias entre ambas contabilidades:

1.- La contabilidad administrativa está organizada para producir información de uso interno de la administración. Por ejemplo:

Formular, mejorar y evaluar políticas.

Conocer dentro de la empresa las áreas que son eficientes y aquellas que no lo son.

Planear y controlar las operaciones diarias.

Conocer los costos de los diferentes productos o procesos.

Otros usos.

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

Ello obliga a que exista un sistema de información especializado para ayudar a tomar decisiones de todo tipo. La diferencia básica radica en la forma como se presenta la información hacia el exterior, que difiere de la requerida para usos internos.

La contabilidad administrativa nunca requiere un modelo o formato específico, como es el caso en la contabilidad financiera.

La contabilidad administrativa está enfocada hacia el futuro, a diferencia de la contabilidad financiera, que genera información sobre el pasado o hechos históricos de la organización; obviamente, esta última información se utiliza como punto de referencia para planificar con vistas al futuro.

La contabilidad administrativa se orienta hacia el futuro, debido a que una de las funciones esenciales del ejecutivo es la planeación, dirigida al diseño de acciones que proyectan a la empresa hacia el porvenir.

Para realizar dicho diseño de acciones es necesario contar con información histórica que diagnostique la situación actual de la empresa e indique sus carencias y puntos fuertes, para que se fijen las rutas y estrategias a seguir.

La contabilidad administrativa no está regulada por principios de contabilidad, a diferencia de la contabilidad financiera, porque la información que se genera con fines externos tiene que ser producida con determinados principios o reglas, de tal forma que el usuario esté plenamente seguro de que en los estados financieros de las diversas empresas existe uniformidad en lo relativo a su presentación y, por tanto, puede haber comparabilidad; por esto es necesario que la información esté plenamente regulada.

En cambio, la información requerida por los administradores se ajusta a las necesidades de cada uno de ellos; por ejemplo, costos de oportunidad para aceptar o no pedidos especiales o ignorar la depreciación para fijar precios, etcétera.

La contabilidad financiera como sistema es necesaria, lo que no ocurre con la contabilidad administrativa, que es un sistema de información opcional.

De acuerdo con nuestra legislación mercantil, deben presentarse a la consideración de la asamblea de accionistas los resultados del ejercicio tres meses después del cierre de éste, obligando de esta

forma a que exista la contabilidad financiera. La misma información es requerida por las instituciones de crédito para llevar a cabo sus análisis.

En cambio, las empresas no necesariamente deben llevar la contabilidad administrativa: no existe obligatoriedad.

Prueba de ello es que sólo un pequeño porcentaje de las empresas mexicanas se han dado a la tarea de diseñar un sistema interno de información para toma de decisiones.

La contabilidad administrativa no intenta determinar la utilidad con la precisión de la contabilidad financiera. La contabilidad administrativa otorga más relevancia a los datos cualitativos y costos necesarios en el análisis de las decisiones que, en muchos casos, son aproximaciones o estimaciones que se efectúan para predecir el futuro de la empresa, no siendo necesario preocuparse por la exactitud y precisión que regula a la contabilidad financiera para determinar correctamente la utilidad.

La contabilidad administrativa hace hincapié en las áreas de la empresa como células o centros de información (como divisiones, líneas de producto, etc.) para tomar decisiones sobre cada una de las partes que la componen, más que de toda la empresa vista globalmente, tarea que tiene a su cargo la contabilidad financiera al informar sobre los sucesos ocurridos en la empresa.

La contabilidad administrativa, como sistema de información administrativo, recurre a disciplinas como la estadística, la economía, la investigación de operaciones, las finanzas, etcétera, para completar los datos presentados, con el fin de aportar soluciones a los 10 problemas de la organización; de ahí que exista gran relación con otras disciplinas, circunstancia que no sucede en la contabilidad financiera.

4.5. Similitudes entre la contabilidad administrativa y la contabilidad financiera

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

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

4.6. El Papel de la Contabilidad Administrativa en la Planeación

La actividad de planeación ha cobrado vital importancia en la actualidad, debido al desarrollo tecnológico, la economía cambiante, el crecimiento acelerado de las empresas, el desarrollo profesional y la disponibilidad de información relevante que se posee actualmente en las empresas. En esta actividad, tomar en cuenta los futuros índices de inflación es indispensable para lograr mejor proyección del futuro, sobre todo al considerar la liquidez y rentabilidad.

La planeación se hace necesaria por diferentes motivos:

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

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

Ante las diferentes definiciones de planeación, vale la pena elegir la siguiente: "Diseño de acciones cuya misión será cambiar el objeto de la manera en que éste haya sido definido".

De acuerdo con esta definición, podemos planear o diseñar acciones a corto y a largo plazo.

Si pensamos en función de la: dimensión temporal, la clasificación anterior puede concebirse también como planeación táctica o de operación, y planeación estratégica.

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

Definiremos el presupuesto como la herramienta que traduce a un lenguaje cuantitativo las acciones que formula la alta administración, y cuyo fin es colocar la organización en determinada situación financiera deseada durante cierto periodo.

Los dos tipos de planeación, la operativa y la estratégica, recurren a otra herramienta esencial conocida como el modelo costo-volumen-utilidad. Ese modelo permite a la dirección utilizar el método de simulación sobre las variables, costos, precios y volumen.

Esa técnica facilita la elección de un correcto curso de acción, ya que permite analizar los posibles efectos en las utilidades al tomar la empresa determinada decisión.

Este modelo tiene la capacidad de interrelacionar esas tres variables, fundamentales para una planeación de operación adecuada.

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

Este análisis se puede realizar mediante un modelo de simulación que relacione las variables relevantes y de él se pueden seleccionar las acciones que permitan llevar a la empresa a su objetivo.

4.7. El Papel de la Contabilidad Administrativa en el Control Administrativo

La época actual se caracteriza por la complejidad económica en la administración de los recursos, que tanto a nivel macroeconómico como microeconómico son escasos, lo que exige efectividad y eficiencia de los profesionales comprometidos en la administración, a fin de lograr un uso óptimo de los insumos.

Entenderemos por control administrativo el proceso mediante el cual la administración se asegura de que los recursos son obtenidos y

usados eficiente y efectivamente, en función de los objetivos planeados por la organización.

La información que proporciona la contabilidad administrativa puede ser útil en el proceso de control de tres maneras:

- 1) Como medio para comunicar información acerca de lo que la dirección desea que se haga.
- 2) Como medio de motivar a la organización a fin de que actúe en la forma más adecuada para alcanzar los objetivos empresariales.
- 3) Como medio para evaluar los resultados, es decir, para juzgar qué tan buenos resultados se obtienen.

La presencia de la contabilidad administrativa se hace necesaria para obtener mejor control.

Una vez que determinada operación ha sido concluida, se miden los resultados y se comparan con un estándar fijado previamente con base en los objetivos planeados, de tal suerte que la administración pueda asegurarse de que los recursos fueron manejados con efectividad y eficiencia.

El estándar establecido previamente surge al utilizar cualquiera de las siguientes herramientas: los costos estándar, los presupuestos, el establecimiento de centros de responsabilidad financiera, etcétera.

El control administrativo se efectúa a través de los informes que genera cada una de las áreas o centros de responsabilidad; esto permite detectar síntomas graves de desviaciones y conduce hacia la administración por excepción por parte de la alta gerencia, de tal modo que al ponerse de manifiesto alguna variación, se puedan realizar las acciones correctivas consideradas prudentes para lograr efectividad y eficiencia en el empleo de los recursos con que cuenta la organización.

En nuestros países, entre más difícil es la economía, se hace más patente, el principio administrativo que dice "Sistema que no se controla sistema que se degenera" de ahí la relevancia de esta función.

4.8. El Papel de la Contabilidad Administrativa en la Toma de Decisiones

En la definición de contabilidad administrativa se explicó que ésta facilita la toma de decisiones. Se verá ahora cómo realiza esta labor. Para tomar una buena decisión se requiere utilizar el método científico, que se puede desglosar de la siguiente manera:

1. Análisis

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

2 Decisión

- a) Proponer diferentes alternativas
- b) Seleccionar la mejor.

3. Puesta en práctica

- a) Poner en práctica la alternativa seleccionada.
- b) Realizar la vigilancia necesaria para control del plan elegido.

Dentro de este modelo de toma de decisiones, es en las etapas 1 y 2 donde la contabilidad administrativa ayuda para que la decisión sea la mejor, de acuerdo con la calidad de la información que se posea.

En dichas etapas se deben simular los distintos escenarios y analizarlos a la luz de los diferentes índices de inflación esperados, dependiendo del tipo de industria y actividad de que se trate.

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

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

El modelo ideal de un sistema de información administrativo es el de contabilidad por productividad (accountability), que consiste en utilizar todas las herramientas de contabilidad administrativa, integradas en un solo supra sistema de información cuantitativo.

Hacia este sistema integrado se dirigirá el desarrollo de este libro, de tal manera que a su término, el estudiante será capaz de entender y manejar cada una de las herramientas de contabilidad administrativa, así como de integrarlas dentro del supra sistema de contabilidad por productividad.

Aunque la información que genera la contabilidad es usada por la administración en la toma de decisiones, es importante hacer notar que no proporciona respuestas automáticas a los problemas gerenciales.

Es precisamente el elemento humano quien elige la mejor alternativa, ya que la experiencia profesional y sus conocimientos, junto con la información contable, le permiten elegir correctamente.

4.9. Naturaleza

Todas las organizaciones se ven comprometidas a realizar un constante cuestionamiento para aprovechar mejor sus insumos tanto a corto como a largo plazo. Este cuestionamiento obliga a los ejecutivos a tomar decisiones respecto a diferentes circunstancias que van surgiendo, buscando siempre la mejor solución a fin de elevar al máximo el valor de la empresa.

Tales decisiones, sin embargo, no serían las mejores si no estuvieran basadas en la información que genera la contabilidad y específicamente la contabilidad administrativa

Lo anterior hace necesario identificar el lugar de la contabilidad en la toma de decisiones. Lamentablemente, muchos ejecutivos la utilizan aún en forma tradicional; es decir, sólo como herramienta para evaluar el progreso de la compañía y ejercer el control de los costos, olvidándose de la importancia que tiene como fuente de información para facilitar la toma de decisiones. Como se ve, existe una amplia gama de decisiones en las cuales se puede ver comprometida la empresa a corto plazo y que por su naturaleza admiten ser modificadas.

Para esta clase de decisiones el administrador necesita información adecuada, entenderla y hacer un uso correcto de ella; así como desarrollar las diferentes opciones que pueden solucionar los problemas que se presenten.

La información generada por la contabilidad es de suma importancia, pero no es la única que debe tomarse en cuenta. Muchos factores, tanto cuantitativos como cualitativos, deben ser considerados antes de tomar una decisión final.

Por ejemplo: si una empresa ha experimentado exceso de demanda y esta situación la ha obligado a hacer trabajar horas extra, tal vez será conveniente implantar un segundo turno.

Pero para tomar esta decisión no sólo hay que determinar los ingresos de las ventas incrementales y los costos incrementales, sino que también hay que considerar que los problemas van a aumentar al duplicarse el número de operarios; además, los obreros que estaban ganando dinero adicional por las horas extra podrían sufrir una baja de moral que se podría traducir en ineficiencia, entre otras cosas.

4.10 Tipo de datos en las decisiones

Cuando se analizaron el modelo costo-volumen-utilidad y el costeo variable se explicó la importancia de la clasificación de los costos en variables y fijos.

En el tema de la toma de decisiones a corto plazo, la clasificación de costos necesaria es la de costos relevantes e irrelevantes. Los primeros son los costos que pueden ser incrementados o disminuidos ante un determinado curso de acción; en cambio, los costos son irrelevantes cuando permanecen constantes.

Los costos relevantes son costos desembolsables, y es conveniente aclarar que ciertas partidas pueden ser relevantes en una ocasión e irrelevantes en otras. Por ejemplo, la depreciación.

Si se analiza la alternativa de fabricar una pieza o comprarla de un tercero, la depreciación del edificio de la fábrica es irrelevante. Independientemente de la decisión que se tome, no va a cambiar el costo.

En cambio, si se está decidiendo sobre la economía que resultará al recorrer un kilómetro en un automóvil u otro, la respuesta dependerá del número de kilómetros recorridos por cada uno de ellos. La depreciación de cada automóvil no cambia. Por tanto, cuanto mayor cantidad de kilómetros se recorran en un año, será menor el gasto por kilómetro.

Lo importante para decidir en cuál automóvil cuesta menos cada kilómetro recorrido, no es la gasolina, el aceite, etc. que son costos variables; el costo decisivo es la depreciación, que es un costo fijo. Analizaremos a continuación los diferentes conceptos de costos que influyen en la separación de costos relevantes e irrelevantes.

¿Cómo deben ser considerados los costos variables? ¿Son siempre relevantes? No todos los costos variables son relevantes; sin embargo, el hecho de que este tipo de costos sea susceptible de

modificarse con el volumen lleva a pensar que en la mayoría de las situaciones asumen el papel de relevantes.

4.11. Análisis marginal

Uno de los principales errores que se cometen al tomar una decisión, es la manera en que se analizan los datos en relación con un problema; muchos administradores están acostumbrados a hacer los análisis por medio del sistema total; es decir, fusionan los datos relevantes con los irrelevantes para determinar la situación actual y las situaciones nuevas que pueden surgir en el futuro.

La presentación y el manejo de datos se deben estructurar de tal modo que se puedan analizar con el sistema incremental o marginal; es decir, sólo preocuparse por los costos o ingresos que se verán alterados por la decisión que se piensa tomar.

El análisis incremental consiste en determinar el monto en que fueron aumentados o disminuidos los ingresos por una decisión específica, así como los cambios operados en los costos, ya sea disminuciones o incrementos, por la misma decisión de la que se está hablando.

Si se comparan los movimientos operados en los ingresos con los cambios en los costos, resulta un diferencial que puede ser denominado utilidad incremental o pérdida incremental según los efectos que provoque la decisión

4.12 Importancia en la toma de decisiones

Para la toma de decisiones se requiere de un análisis, una decisión y su puesta en práctica. El éxito de este proceso depende la información disponible, es decir, a una mejor calidad de información asegura una mejor decisión. Cabe aclarar que el elemento humano es quien elige la mejor alternativa ya que su experiencia profesional y su conocimiento, junto con la información contable le permiten elegir correctamente.

Esto se cumple desde el punto de vista teórico en la enseñanza que se da a los profesionales de las ciencias económicas para el manejo y comprensión de la relación entre contabilidad y administración. ¿Pero será que en la práctica los ejecutivos encargados de la administración y la contabilidad cumplen la lógica que ciñe la teoría?

Es innegable el hecho de que la teoría es una base fundamental para la práctica pero muchas veces no es lo que realmente sucede, la realidad es más compleja que una formulación de postulados y procedimientos a seguir, en una realidad donde existen las contingencias que tal vez sean muy difíciles de controlar con una simple lógica.

Se dice muchas veces que las empresas utilizan muchas la misma información que se presenta ante las autoridades, una de un tipo financiero y fiscal para tomar decisiones.

Y que dejan de un lado la información de tipo administrativo solo para no complicarse con otra información contable de un tipo más administrativo. También se puede presentar el caso de que el contador no sea tenido en cuenta para la toma de decisiones, es decir, sólo sea tenido en cuenta para comunicar la información y que no se estime su experiencia y capacidad para analizar y aportar al mejoramiento de la organización.

Es por estas razones que la contabilidad podría estar separada del proceso administrativo, por el uso inadecuado de la información contable para planear, controlar y tomar decisiones.

CONCLUSIONES

- 1) Siendo la Contabilidad Administrativa una herramienta para planificar y controlar el futuro de una empresa, se considera que no está regulada por normas o estandarizada dado a que cada entidad es diferente. Que un ejecutivo debe recurrir a la información que genera la contabilidad administrativa.

- 2) Al analizar los datos relevantes en las decisiones es imprescindible usar el método marginal. la información en la cual descansan las decisiones a corto y largo plazo es de carácter predictiva. Es decir, la información relevante es sobre los ingresos y costos futuros, ignorando los datos históricos.
- 3) Una decisión óptima será aquella que tome en consideración no sólo los datos proporcionados por la contabilidad administrativa, sino todos aquellos que aun no siendo cuantificables son relevantes; por ejemplo, los aspectos cualitativos.
- 4) Que la situación que vivirá el país en la década presente será muy diferente, al tener un mercado cuyo poder de compra ha sido deteriorado por el fenómeno inflacionario. Esta circunstancia obliga al ejecutivo a estar atento a los retos y oportunidades que se le presentarán, sobre todo tratar de obtener buena liquidez y rentabilidad, asegurando con ello la supervivencia de su empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. **HOMGREN CHARLES T.,SUNDEM, GARY T. Y STRATTON WILLIAM.O.** Contabilidad administrativa, Pearson Educación, 2006, p.5
2. **RAMIREZ PADILLA, DAVID NOEL,**Contabilidad Administrativa, McGraw Hill Interamericana, 2008, p.11

3. **ROBLES VALDEZ, GLORIA Y ALCERRECA JOAQUIN, CARLOS ..**
Administración: un enfoque interdisciplinario. Pearson Educación,
2000, p.178
4. **SINISTERRA V., GONZALO Y POLANCO I. LUIS E..** Contabilidad
Administrativa, ECOE Ediciones, 2007, p.3
5. **WARREN , CARL S,REEVE, JAMES M.Y FESS, PHILIP E..**
Contabilidad Administrativa, Cengage Learning Editores, 2005, p.2
6. **BORRAS FRANCISCO Y MIRIAM LOPEZ.** “La Contabilidad de
Gestión en Cuba”. En Lizcano, J. “La Contabilidad de Gestión en
Latinoamérica”. Madrid: AECA,
7. **CASHIN JAMES A. y RALP S. POLIMENI.** “Fundamentos y Técnicas
de Contabilidad de Costos”. México: Mc Graw-Hill.
8. **CASTELLO TALIANI, EMMA** “Los nuevos desafíos de la contabilidad
de gestión”. Boletín AECA. España: /s.n./, No. 25, 1er Cuatrimestre.
9. **Kaplan, R. S.** “La evolución de la Contabilidad de Gestión. La crisis
de los Sistemas de Contabilidad de Gestión”. Cambio tecnológico y
Contabilidad de Gestión. USA,
10. **Lizcano Álvarez, Jesús** “La Contabilidad de Gestión en los 90: 50
Artículos Divulgativos”. Madrid, España: Ediciones Gráficas Ortega
S.A.,

- 11 Manuel Osorio, Oscar.** “Los costos y la contabilidad de gestión. La capacidad y el nivel de actividad en la toma de decisiones”. Partida Doble. España: No. 27, octubre.

- 12 Morton, Backer y Lyle Jacobsen.** “Contabilidad de Costos. Un enfoque administrativo y de Gerencia”. Cuba: Editorial Pueblo y Educación,

- 13 Navarro Castillo, Francisco.** “Curso: Gestión de Sistemas de Costos y Control de Actividades”. Madrid, España: Instituto de Empresa, División de Consultoría y Formación In-Company,