

CONTABILIDAD *administrativa*

La
adaptación
requerida
en la
pequeña
y mediana
empresa

Mtro. Joaquín Rodríguez Valencia

SUPERVIVENCIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Actualmente vivimos en un mundo donde los negocios de empresa son muy competitivos. Para el pequeño empresario se está haciendo cada día más difícil sobrevivir.

La primera obligación del administrador de una empresa es asegurar la supervivencia de la empresa de la cual es responsable.¹

Muchos estudios de empresas improductivas revelan que la mayoría de los fracasos en la pequeña y mediana empresas han sido causados por una administración deficiente, o bien por una administración carente de un sistema de información adecuado. El administrador moderno ha de enfrentarse de manera constante en los diversos departamentos a problemas de la empresa, para resolver éstos es esencial contar con información para una eficiente operación de la empresa, señala Dickson F.²

Licenciado y maestro en Administración. Catedrático en la UAP y en la UM. Presidente del Colegio de Administradores (CLAP) y de la Academia Regional de Investigación y Posgrado en Contaduría y Administración. Consultor y capacitador externo en materia de administración. Vicepresidente regional, zona oriente del Conla.

Muchas empresas progresistas han sufrido lamentables cambios de ruta del éxito al fracaso, teniendo como principal causa de ello la ausencia o una inadecuada planeación.

Hay preocupación por aquellos pequeños y medianos empresarios que actualmente están involucrados en la importante tarea de tomar decisiones, hayan o no tenido descalabros como consecuencia de sus elecciones de alternativas.

EL PEQUEÑO Y MEDIANO EMPRESARIO Y LA TOMA DE DECISIONES

Todos los empresarios, de alguna manera, toman decisiones a cada momento; determinaciones de tipo personal, profesional y relacionadas con el medio.

Normalmente estas resoluciones pueden presentarse de manera programada y no programada, comenta **Ramírez Cavassa**.³

Resoluciones programadas Son las que obedecen a una previsión o plan inicial, luego de un análisis previo de la situación y los problemas. Tales resoluciones obedecen a una normatividad que obliga a efectuar determinada actividad; son decisiones rutinarias y repetitivas.

Resoluciones no programadas Son las que no obedecen a un plan establecido; son decisiones únicas, espontáneamente definidas y que requieren una complementación posterior de ajuste. Se operan mediante procesos intuitivos de la solución de problemas.

Por desgracia, en el medio del pequeño y mediano empresarios mexicanos prevalece, en un alto porcentaje (80%), el tomar decisiones **no programadas**, por lo que el pequeño empresario debe utilizar **el juicio, la intuición, la experiencia, la práctica, las reglas empíricas**, etcétera.

Lo anterior demuestra que la toma de decisiones empresariales en la pequeña y mediana empresas mexicanas no está estructurada y que el proceso de decisión empresarial generalmente no se lleva a cabo de manera formal y sistematizada. Los datos contables, comúnmente, no se usan de manera sofisticada e informativa por los responsables; sino que, evidentemente, en algunos casos, esta información no resulta de beneficio o necesaria al gerente general (propietario).

Los objetivos a **corto plazo** en la decisión se refieren con frecuencia más a las condiciones del medio, bajo las cuales está operando la gerencia general, que a la rentabilidad de las operaciones. Por otra parte, en lo que se refiere a objetivos a **mediano y largo plazos** los empresarios suelen

contestar haber logrado operaciones de provecho. Los datos contables se utilizan por parte de la gerencia general en un porcentaje pequeño (20%) en ciertas áreas de decisión estudiadas, pero algunas de las decisiones operativas importantes se toman sin el uso de la información contable adecuada, incluso a pesar de que esa información es conocida o está disponible para la gerencia general.

La contabilidad como información

Como se ha comentado anteriormente, el lazo de unión entre el proceso de contabilidad y el proceso de decisión es básicamente la **información**. En su sentido más amplio, la contabilidad es una información provee función, y la información de cualquier tipo es de gran ayuda en cada paso del proceso de solución de problemas.

Shillinglaw⁴, dice que: "La contabilidad no debe limitarse únicamente a facilitar información a la Gerencia General sino que tal información debe ser útil en el área de decisión para la cual se prevé", y declara:

"Los insumos de un sistema de información financiera consisten de varias clases de datos o hechos. El objetivo principal del sistema es convertir esos hechos en información. Es decir, datos que han sido traducidos a una forma que es útil a la decisión transmitida a las personas apropiadas."

Información es el significado derivado del dato. En el uso del término "información contable", la definición implicada indica una contabilidad que está relacionada en un área específica de decisión y es perfectamente entendible y no tomada directamente de los libros de la empresa.

Un comentario de Bierman⁵, sobre diferentes costos para diferentes fines, dice así: "El contable puede clasificar los costos en muchas formas, pero no puede registrar un costo como relevante o irrelevante a una decisión, puesto que ello depende de una decisión hecha en particular."

Con el propósito de clasificar como información los datos contables deben ser preparados para acoplarse al fin específico que es lo que se intenta.

Uso de la información contable en la toma de decisiones

La mayoría de autores de libros de contabilidad tienden a hacer hincapié en la importancia que tienen los costos y la información de ventas para solucionar problemas de las empresas. Sobre esta actitud Neumer⁶ comenta lo siguiente:

- "Tomar una decisión importante sin una estimación o predeterminación de los costos es apostar o especular en vez de dirigir"
- "Muchos proyectos se han postergado simplemente porque los costos en cuestión eran demasiado elevados o el beneficio era bajo."

Las decisiones administrativas implican una selección entre cursos alternativos de acción. Los costos juegan un papel importante en la decisión. Cuando los valores **cuantitativos** pueden acoplarse a las alternativas, la gerencia general ha conseguido una indicación de gran interés económico. Esto no puede significar la decisión final, puesto que los factores **no cuantitativos** también pueden influenciar la decisión, es decir, **el prestigio, la situación económica de la industria, las relaciones laborales, etcétera.**

Lo comentado anteriormente señala que la información contable es vital en toda decisión administrativa, bien sea o no esa información el factor en que se basa la decisión final.

LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

De la Garza⁷ comenta que hay un vértice al que tocan todas las ramas en que pueda subdividirse la contabilidad: la administración.

La contabilidad tiene la finalidad de ser indispensable para una acertada toma de decisiones, basada en la información que nos brinda el contable de una entidad económica. Lo que se puede hacer con dicha información para tomar una decisión dependerá de cómo se dé el producto del trabajo contable, de ello trata la contabilidad administrativa.

Hansen⁸ define a la contabilidad administrativa así:

"Es un sistema de información cuya finalidad es ayudar al administrador en sus actividades de planeación, de control y de toma de decisiones, podemos ubicarla claramente en el contexto de la empresa, para la empresa, y por la empresa misma, como ente económico."

El sistema contable es un medio del cual resulta la contabilidad financiera, sistema de información orientado al tomador de decisiones externo, y que al ser modificada, adicionada, detallada y complementada con otra información para hacerla útil al **administrador** de la empresa, nace lo que conocemos como contabilidad administrativa. Así ambas son resultado del mismo sistema y se enfocan hacia la toma de decisiones, de la misma manera que la contabilidad financiera debe convertirse, de acuerdo con las exigencias tributarias, originándose así otra rama, la **contabilidad fiscal.**

La **contabilidad administrativa** es un tipo de contabilidad enfocada al interior de la empresa. En cuanto a su enfoque de planeación, de control y toma de decisiones, ésta diseña hacia el futuro, y se rige por el binomio **costo-beneficio** propio de toda actividad administrativa.

Si relacionamos la contabilidad administrativa con la planeación, el control y con la toma de decisiones, para estudiarla podemos clasificar de esa misma manera las herramientas propias de dicha contabilidad.

En el cuadro 1 se muestran las herramientas de la contabilidad administrativa.

Cuadro 1

HERRAMIENTAS DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

Elementos	Herramientas
Planeación	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto • Modelo costo-volumen-utilidad • Margen de seguridad
Control	<ul style="list-style-type: none"> • Costos (análisis de variaciones al costo estándar) • Prorrateso primario y secundario • Contabilidad por áreas de responsabilidad
Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis marginal, incremental y enfoque total • Fijación de precio • Punto de inferencia • Optimización • Costo de oportunidad

CARACTERÍSTICAS DE LA INFORMACIÓN BÁSICA PARA DECISIONES ADMINISTRATIVAS

La administración y la contabilidad se funden en un proceso unificado en ciertos e importantes aspectos de la administración de las organizaciones. Esta área de identificación es denominada contabilidad administrativa o administración basada en la contabilidad.

Se han reconocido los diversos intereses ofrecidos por la contabilidad financiera y algunas de las características resultantes producidas en el desarrollo de la información contable. Esta condición obviamente restringe la utilidad de la información de la contabilidad financiera en servir

al aspecto decisional de la administración. Es importante que hagamos una comparación de algunas necesidades al tomar decisiones, con las características de la información que la contabilidad administrativa deba proveer. El cuadro 2 muestra las características más importantes de

Cuadro 2

CARACTERÍSTICAS DE LA INFORMACIÓN BÁSICA PARA DECISIONES ADMINISTRATIVAS

Características de la información	Separación cualitativa requerida	
	Por contabilidad administrativa	Por contabilidad financiera
<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo • Realización • Descripción • Unidad cuantitativa • Especificación • Realidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Futuro • Potencial • Hechos • Estadística • Detalles • Subjetividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Pasado • Presente • Consecuencias • Monetaria • Agregados • Objetividad

Si relacionamos la contabilidad administrativa con la planeación, el control y con la toma de decisiones, para estudiarla podemos clasificar de esa misma manera las herramientas propias de dicha contabilidad.

En el cuadro 1 se muestran las herramientas de la contabilidad administrativa.

Cuadro 1

HERRAMIENTAS DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

<i>Elementos</i>	<i>Herramientas</i>
Planeación	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto • Modelo costo-volumen-utilidad • Margen de seguridad
Control	<ul style="list-style-type: none"> • Costos (análisis de variaciones al costo estándar) • Prorratesos primario y secundario • Contabilidad por áreas de responsabilidad
Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis marginal, incremental y enfoque total • Fijación de precio • Punto de inflexión • Optimización • Costo de oportunidad

CARACTERÍSTICAS DE LA INFORMACIÓN BÁSICA PARA DECISIONES ADMINISTRATIVAS

La administración y la contabilidad se funden en un proceso unificado en ciertos e importantes aspectos de la administración de las organizaciones. Esta área de identificación es denominada contabilidad administrativa o administración basada en la contabilidad.

Se han reconocido los diversos intereses ofrecidos por la contabilidad financiera y algunas de las características resultantes producidas en el desarrollo de la información contable. Esta condición obviamente restringe la utilidad de la información de la contabilidad financiera en servir

al aspecto decisional de la administración. Es importante que hagamos una comparación de algunas necesidades al tomar decisiones, con las características de la información que la contabilidad administrativa deba proveer. El cuadro 2 muestra las características más importantes de

Cuadro 2

CARACTERÍSTICAS DE LA INFORMACIÓN BÁSICA PARA DECISIONES ADMINISTRATIVAS

<i>Características de la información</i>	<i>Separación cualitativa requerida</i>	
	<i>Por contabilidad administrativa</i>	<i>Por contabilidad financiera</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo • Realización • Descripción • Unidad cuantitativa • Especificación • Realidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Futuro • Potencial • Hechos • Estadística • Detalles • Subjetividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Pasado • Presente • Consecuencias • Monetaria • Agregados • Objetividad