

IV

INSTALACION DE UN SISTEMA DE COSTOS

1.- Contabilidad constructiva. La contabilidad constructiva, o sea la ciencia de sistematizar, corresponde a la parte creadora del técnico en cuentas. No pretendemos abarcarla, pues por sí sola sería tema de un libro; tan sólo procuramos hacer una síntesis de los puntos básicos indispensables para la instalación, dando por supuesto que el técnico instalador debe dominar el registro de las operaciones y la auditoría de las mismas.

La finalidad de toda industria es la producción de bienes económicos; pero para producirlos eficientemente se necesita conocer su costo. Un sistema de costos, es sólo un medio de control de la producción. Si las operaciones son simples, el sistema de contabilidad de costos tendrá que ser elemental. Si la producción es complicada, paralelamente el sistema de costos tendrá mayor complejidad. De esto se desprende que un sistema de costos es un medio para llegar a un fin, pero no es el fin mismo; y que su mecanismo, simple o complejo, dependerá en esencia del grado de complejidad del proceso productivo.

2.- Costo de instalación y de operación. Para instalar un sistema de costos, precisa calcular su costo de instalación y a la vez de operación. Un sistema no sólo está representado por las formas que se usen, sino por el personal y el equipo necesario para su funcionamiento. Para justificar la instalación de un sistema, es preciso determinar su costo en cuanto a personal, equipo y material, en relación con el rendimiento del negocio.

Los sistemas de costos son válidos para un volumen de operaciones determinado y para un tiempo determinado. Las industrias que están en constante crecimiento no pueden estar limitadas por un sistema. Si crece la industria, tendrá que adaptarse a ella el sistema (siempre debe adaptarse el sistema al negocio y no el negocio al sistema). Los sistemas no pueden ser permanentes dentro de nuestro actual estado de cosas. Sufren constantes cambios para adaptarse al desenvolvimiento de la industria, de la legislación que impone nuevas normas y de las propias circunstancias especiales provenientes del cambio constante de los diversos factores que concurren en la producción. Por lo tanto, los sistemas no deben considerarse como inmuebles, sino como instrumentos sujetos a constantes reformas para adaptarlos a las necesidades, teniendo en consideración que la industria es por naturaleza propia dinámica e inestable.

3.- Sistematización. La sistematización se ha definido como la clasificación y ordenación de las funciones de una empresa, y la creación de los medios de registro de las actividades de la misma, de acuerdo con un plan coordinado. El sistematizador debe dominar los principios y las prácticas de contabilidad, tener facilidad para ver los problemas en su conjunto y en sus detalles, y sobre todo, tener la facultad de coordinar. Su labor es esencialmente técnica.

A medida que las operaciones industriales se especializan, los sistematizadores se ven obligados, por el inmenso cúmulo de detalles de su profesión, a especializarse también. En los países de organización industrial avanzada existen especialistas en cada rama de la producción. En

nuestro medio, dado que apenas se está abriendo el mercado para sus servicios, el sistematizador no es, en el estricto sentido de la palabra, especialista, sino un portador de diversas especialidades; por esta razón, será más útil el estudio de la técnica de la instalación desde un punto de vista general.

La finalidad de todo sistema de contabilidad es la obtención de informes oportunos. Consecuentemente, los informes constituyen la meta principal del sistematizador.

4.- Dificultades por vencer. La instalación de un sistema tiene numerosas dificultades que vencer. Generalmente una de las principales consiste en su falta de simpatía, tanto ante las personas a quienes se va a reformar el procedimiento de trabajo, como de aquellas que ya tienen rutinas establecidas por bastante tiempo, y creen haber llegado a la cúspide de la perfección.

5.- Plan de trabajo. La sistematización requiere un plan de trabajo. Este puede ser dividido en: a) estudio de las necesidades de la empresa; b) proyección o planeación; c) instalación.

6.- Estudio de las necesidades de la empresa. La instalación de cualquiera de los sistemas de costos requiere el estudio de las necesidades de la empresa. Esto abarca el estudio de la organización en su conjunto, dando especial atención al conocimiento de las labores del personal de oficina y de la producción; estudio de los estados e informes, clases de productos, tipos y medidas; cantidades, con sus valores, producidas en cada una de las líneas de artículos; número de empleados y operarios que prestan sus servicios, e importe de los sueldos y jornales; métodos utilizados en la producción, implicando el conocimiento de cómo se reciben, almacenan y expiden los materiales; cómo se transforman esos materiales; cómo se registra y aplica a la producción el tiempo de los trabajadores; cómo se acumulan y prorratan los gastos de producción; cómo se controlan la herramienta, el equipo y la maquinaria; estudios del catálogo de cuentas y de la contabilidad y administración generales; métodos de confrontación interna; método de auditoría. En una palabra, precisa conocer el funcionamiento de la empresa como unidad económica, dedicando especial atención al proceso productivo.

Ha surgido la pregunta: ¿ Por dónde principiar el estudio de las necesidades de una empresa, con la finalidad de instalar un sistema de costos? ¿ Por el almacén de materias primas, siguiendo el proceso de transformación hasta convertirlo en producto terminado ya almacenado? ¿ O debe principiarse por el departamento de ventas encargado de la distribución del producto?.

Entre estos dos métodos opuestos de trabajo, quizá el más adecuado, en términos generales, sea el de principiar el estudio por el departamento de ventas de los productos elaborados, porque en este departamento se dará cuenta el organizador de las líneas más importantes, y, en consecuencia, las que mayor volumen de operaciones proporcionan al negocio. De esta manera, cuando el técnico estudia el proceso de fabricación, eliminará los detalles inútiles en que con tanta frecuencia está expuesto a caer cuando no se tienen metas bien definidas; pero debe advertirse que los dos procedimientos de investigación señalados tienen aplicación en la práctica.

Todos los datos y observaciones recogidos deben de registrarse en un libro de hojas móviles con el fin de clasificarlos y que a la vez sirvan de futura referencia. Esta parte recolectora de datos es muy importante, pues es la base de la investigación y de futuros informes.

En algunas ocasiones se acostumbra hacer un informe por escrito de la situación contable en que se encuentra la empresa. En otras, éste no es necesario, sino basta tan sólo examinar las

principales irregularidades y discutir las con el director de la empresa. Depende en cada caso de las circunstancias y de la rapidez con que se debe proceder a la organización o reorganización.

7.- Discusión de las ideas. Cuando ya se tiene en la mente y por escrito el anteproyecto del sistema recomendado, conviene discutirlo con el personal más capacitado y con los directores de la empresa. En esta discusión pueden aclararse puntos que aparentemente no ofrecen dificultad, pero que en el fondo pueden estar sujetos a una torcida interpretación. Todo sistema para implantarse, debe estar basado en un estudio intenso de los diversos métodos que pueden utilizarse, eligiendo el que por su economía y seguridad proporcione mayor eficacia para la operación de la empresa.

8.- Recomendación del anteproyecto. Después de haberse discutido las partes fundamentales del sistema, puede formularse un anteproyecto, eliminando todos aquellos elementos que sean necesarios, considerando que los directores y funcionarios tienen muy limitado su tiempo. La brevedad y la claridad son cualidades indispensables de todo buen informe contable. Los siguientes datos serán muy útiles para dar una idea clara del sistema: 1) qué objetivos se persiguen al implantar el sistema; 2) cuál es el costo de instalación de este sistema; 3) cuál es el costo de operación del nuevo sistema; 4) cuáles son los beneficios y las ventajas que se derivan de él.

9.- Proyecto. Las ideas son el alma del sistema. La acumulación de éstas, su exámen, su arreglo y su presentación en forma de proyecto constituyen un solo proceso. El sistema de costo en una nueva industria debe tener como base, en todo lo que sea posible, la experiencia de industrias similares. Por lo tanto, las ideas ya experimentadas en otros negocios tienen gran importancia. Esto requiere un trabajo de investigación ordenada.

Al mismo tiempo, las opiniones de quienes están constantemente en contacto con las necesidades, son muy útiles para la sistematización. Dentro de las asociaciones industriales y las profesionales, en países de industria avanzada, se acostumbra tener intercambio de ideas, con el fin de darlas a conocer a sus miembros. De este intercambio se obtiene una economía de esfuerzo, pues muchos de los problemas ya han sido resueltos y basta sólo recurrir a las fuentes de información para solucionarlos. Así pues, la prudencia aconseja tomar antecedentes de lo que han hecho industrias similares. Además, el organizador deberá estar al día en cuanto a información de los métodos mecánicos para la contabilización de las operaciones, recomendando el equipo más eficiente y más económico.

10.- Formas. Como por medio de formas o esqueletos se obtiene el control contable de las operaciones fundamentales de una industria, el diseño de las mismas requiere especial atención; y dado que cada forma tiene un costo, es preciso obtener el mayor rendimiento posible de ella. Los siguientes principios deberán tenerse presentes para su diseño:

a) Precisar claramente su objetivo.

b) Procurar que contenga toda la información necesaria con el fin de que llene el objetivo para el cual se crea.

c) Saber quiénes son las personas y departamentos que necesitan copia de ella, para expedir las copias necesarias.

d) Escoger la clase de papel adecuado, teniendo en consideración que hay formas que se manejan mucho, y, por consiguiente, deben tener un papel más resistente que aquellas que se

utilizan una sola vez.

e) Escoger el tamaño aconsejable, teniendo en consideración las facilidades para su archivo.

f) Escoger el tipo o tipos de imprenta más indicados.

g) Anotar en la forma instrucciones breves sobre su manejo para evitar malas interpretaciones.

Investigaciones recientes han puesto de manifiesto los despilfarros a que da lugar el empleo de una papelería inadecuada, bien sea porque no está diseñada convenientemente, bien porque el papel no sea el indicado, o bien porque su contenido no se ajuste a las necesidades del negocio.

11.- Instalación. Una vez que el proyecto presentado ha sido aprobado es preciso llevarlo a la práctica. Como es casi imposible prever las dificultades que pueden tenerse en su operación, por lo que es imprescindible someterlo a observación en un lapso razonable.

La selección del personal y su adecuada instrucción, son indispensables para asegurar el buen funcionamiento del sistema. Del factor humano depende en gran parte la buena marcha del sistema elegido. Esta preparación puede darse por medio de instrucciones escritas, o por medio de pláticas individuales o conferencias, siendo de recomendarse todos los medios utilizables para ganarse la buena voluntad y el entusiasmo del empleado.

Cuando la empresa es pequeña, puede instalarse, de una vez, el sistema en todas sus partes. Generalmente se escoge el principio de un período para dar apertura al nuevo método, pero cuando la empresa es grande, es más prudente practicar cambios parciales en atención a las circunstancias. Refiriéndose a la parte de los costos, es de recomendarse, en primer término, establecer control inmediato sobre el material. Esto significa controlar las compras, almacenaje y distribución del mismo. Controlando el material, el siguiente paso es el control sobre el trabajo. Después de esto, procede el control de la producción en proceso, lo cual requiere el estudio de la producción, el estudio del costo en los auxiliares correspondientes, los coeficientes de gastos de producción que se deben prorratear, así como la concentración de los diversos factores del costo; y por último, el control del almacén de los productos terminados.

12.- Supervisión. Después de instalado el sistema, es conveniente supervisar su funcionamiento con el fin de corregir y ajustar las diversas piezas del sistema, que sólo la práctica descubre que están desajustadas.

13.- Libro de instrucciones. Quien instala un método, no puede estar constantemente explicando su funcionamiento; de aquí la necesidad de que haya un manual o libro de instrucciones que contenga el detalle del funcionamiento de cada parte del sistema.

Este manual debe contener, por lo menos, el siguiente material: 1) Plan de Cuentas. Cada cuenta deberá estar identificada por un símbolo, ya sea numérico o alfabético, explicando su funcionamiento. 2) Lista de todas las formas y registros, adjuntando copia de cada uno de ellos, así como instrucciones para su uso. 3) Detalle de la rutina y procedimiento para el control de cada uno de los factores del costo.

En resumen, para proyectar e instalar un sistema, hay que estar en antecedentes de lo hecho en otras empresas similares; si se trata de reemplazar un sistema antiguo por uno nuevo, la política más adecuada es la de implantarlo por partes y no tratar de hacerlo todo a un tiempo; las

necesidades específicas del que dirige la empresa y la información especial que desee, deberán de ser la meta al sistematizar el trabajo; el costo de instalación y operación del sistema deben de calcularse y tenerse en consideración. La instalación del sistema no se refiere tan sólo al hecho de proveer de formas y procedimientos, sino que es una labor coordinada y educacional del personal. Para que el sistema dé su máximo rendimiento, debe de supervisarse al igual que se vigila la marcha de una máquina. Todo sistema, con el tiempo, se envicia, envejece y deforma. Periódicamente conviene hacer los ajustes a las piezas gastadas, renovándolas por nuevos procedimientos adaptables a las nuevas necesidades de la empresa.

GENERALIDADES

I. GENERALIDADES SOBRE ADMINISTRACION

1.- ANTECEDENTES

Nacen los primeros vestigios de la Administración, en la imposición de la voluntad de un solo individuo, al absorber todas las actividades necesarias para manejar su propio negocio, con los inconvenientes que ello trae consigo, pues este tipo de administración implica el establecimiento de normas basadas en sus prejuicios y peculiaridades, así como en la experiencia personal o familiar en tal diligencia.

Sin embargo, los negocios que giran alrededor de una sola persona, sólo pueden tener resultados razonablemente positivos mientras las actividades que deben controlarse no sean numerosas. Conforme las empresas crecen, se hace necesario delegar funciones y responsabilidades, de tal suerte que el control de operaciones se efectúe a través de un orden perfectamente establecido, y no sujeto exclusivamente al libre albedrío de un ser humano.

Federico W. Taylor, pensó que los problemas administrativos podrían ser tratados siguiendo normas científicas, en vez de resolverlos arbitrariamente; sin embargo, no pudo estructurar en forma ordenada su idea, y fue Henry Fayol quien precisó la Ciencia de la Administración, al precisar sus principios y establecer un orden científico en sus postulados.

2. CONCEPTO

Administración, expuesta de manera sencilla y concreta, es "la búsqueda del óptimo aprovechamiento de los recursos con que cuenta una entidad, para el logro de sus objetivos".

3. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Seis son las etapas más reconocidas en que se ha dividido el proceso administrativo, con el objeto de ordenar en forma adecuada las distintas actividades y funciones que se efectúan en las empresas, incluyendo una empresa moderna; ellas son:

- A) PREVISION.
- B) PLANEACION.
- C) ORGANIZACION.
- D) COORDINACION O INTEGRACION.
- E) DIRECCION.
- F) CONTROL.