

# ANALISIS DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Ing. Claudio Milio

## UNIDAD 1: LA ORGANIZACIÓN Y SU ADMINISTRACION

### Clase 2

En esta clase verá el significado de organización y administración según Fowler Newton. Luego de esta lectura, podrá ver, las sutiles diferencias entre Druker y Newton.

#### **"ENRIQUE FOWLER NEWTON"**

Nació en Buenos Aires (Argentina) el 23 de diciembre de 1944.  
Es Contador Público y ejerció la docencia.

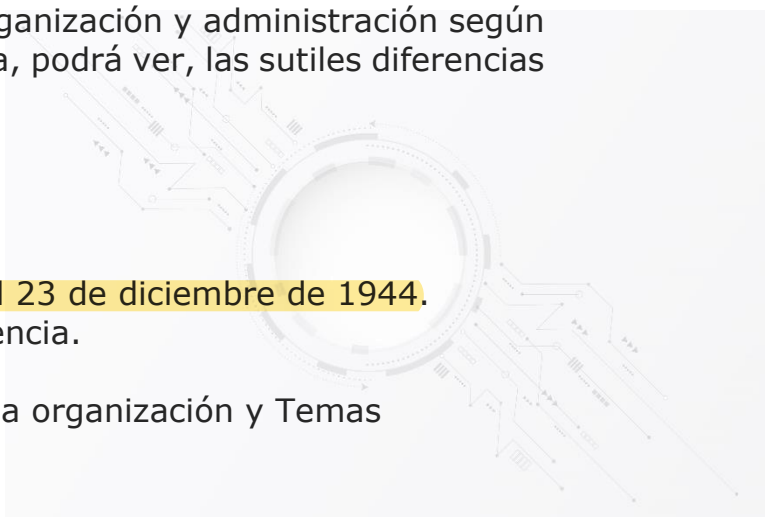
Es autor de numerosos libros sobre la organización y Temas contables

#### **LAS ORGANIZACIONES.**

Las organizaciones surgen de agrupamientos de personas que procuran obtener uno o más fines de diverso tipo (económico, cultural, sanitario, etc.).

Las organizaciones definen sus objetivos, que resultan de los objetivos particulares de sus integrantes y de su poder relativo para imponerlos a los demás.

La vida moderna, implica un factor de cambio para la naturaleza, la forma jurídica, el tamaño y el manejo de las organizaciones.



Es así como tenemos:

- Una variación permanente del contexto.
- La aparición de organizaciones con muchos integrantes, en las cuales:
  - El manejo no puede ser colectivo y debe dejarse en manos de unos pocos integrantes o de terceros.
  - Los objetivos definidos no satisfacen a todos sus integrantes en igual medida.
- Los gobiernos han regulado algunos aspectos del funcionamiento de ciertas personas jurídicas para la protección de determinados intereses.

Estas consideraciones que los sistemas de información sea cada vez más importante.

Se puede afirmar que en una organización existen:

- Participantes que contribuyeron en su formación.
- Objetivos básicos.
- Metas específicas derivadas de los objetivos.
- Actividades para lograr esas metas y objetivos.
- Recursos para lograr metas y objetivos.

Los objetivos de las organizaciones según su tipo:

**a) En una empresa industrial y comercial:**

Obtener ganancias razonables junto con cierto reconocimiento de la gente; o si no es posible, sobrevivir hasta que lleguen tiempos mejores.

**b) En un hospital:**

Dar la mejor atención sanitaria posible con los costos más bajos que puedan lograrse.

**c) En una cooperativa:**

Lograr que sus socios obtengan determinados bienes y servicios al costo más bajo posible.

## **OPERACIONES DE LAS ORGANIZACIONES.**

De los objetivos establecidos (y las metas específicas), y de su actuar, una empresa industrial y comercial desarrolla actividades, que conforman su ciclo operativo:

- Comprar materia primas e insumos.
- Pagar las compras realizadas.
- transformar los insumos y materia primas y producir un nuevo producto o bien.
- Vender los productos producidos.
- Cobrar las ventas que se efectuaron.

Dada la dinámica, los ciclos operativos se superponen permanentemente. No se espera a que termine uno para empezar con el siguiente.

La duración de cada ciclo depende del tipo de actividad. Por ejemplo, En una bodega que produce vinos de calidad puede durar años.

También las empresas que se diversifican en la fabricación de distintos productos también tendrán distintos ciclos operativos.

## **LOS RECURSOS DE LAS ORGANIZACIONES.**

Los recursos es todo aquello que:

- Les permita efectuar las actividades específicas.
- Le brinden una estructura permanente que sirva de base para dichas actividades.

Los primeros son recursos de rápida movilidad, que pueden incluir:

- El dinero
- Insumos para producir los bienes o servicios
- Los bienes en proceso de producción
- Los bienes terminados y listos para la venta
- Los importes para cobrar surgidos de la venta
- Inversiones transitorias.

Los segundos corresponden a recursos permanentes.

Un ejemplo de estos son los recursos humanos y los bienes no destinados a la venta, pero necesarios para poder operar:

- Los edificios (propiedad del ente) usados para actividades de producción, comercialización y administración
- Los equipos, las máquinas y otros elementos utilizados en el proceso productivo
- El mobiliario necesario para la ejecución de su actividad
- Los derechos exclusivos al uso de procesos industriales o nombres
- Ciertos intangibles como el prestigio logrado y los clientes que obtuvo.
- Las participaciones permanentes en otros entes cuya actividad está integrada con la de la Organización.

## **FUENTES DE LOS RECURSOS**

Los recursos empleados por una organización pueden provenir de:

- a) Aportes de los propietarios
- b) Crédito otorgado por el vendedor del recurso
- c) Crédito otorgado por otros terceros
- d) El resultado de las propias operaciones del ente

Los conceptos enunciados en b) y c) implican obligaciones (pasivos) del ente.

Algunas fuentes de financiación son transitorias como:

- Las obligaciones que se contraen y cancelan en períodos reducidos.

Otras fuentes son estables. Así sucede con:

- Los aportes efectuados por los propietarios en forma explícita;
- Los préstamos a largo plazo.

## **LA ADMINISTRACIÓN**

La administración intenta combinar los recursos de la organización de la manera que mejor satisfaga el cumplimiento de sus fines y los objetivos particulares de sus integrantes.

Dado los múltiples aspectos que tiene la administración nos interesan especialmente los relacionados con la toma de decisiones y el control, por ser éstas las actividades que más ponen en evidencia la utilidad de los sistemas contables.

### **EL PROCESO DECISORIO.**

El manejo de un ente implica la realización continua de las siguientes actividades:

- Detectar situaciones de decisión
- Identificar los posibles caminos a seguir, aún, en situaciones extraordinarias como cesación de actividades o el cambio de objetivos o metas
- Evaluar los efectos esperados del punto anterior
- Seleccionar un curso de acción, tanto en hacer algo como en no hacer nada
- Actuar de acuerdo con lo oportunamente decidido
- Captar los resultados reales de lo actuado
- Comparar los resultados reales con los esperados, establecer si hubo desviaciones importantes o no y, en caso afirmativo:
  - 1) Analizar sus causas;
  - 2) Tenerlas en cuenta cuando deban tomarse nuevas decisiones.

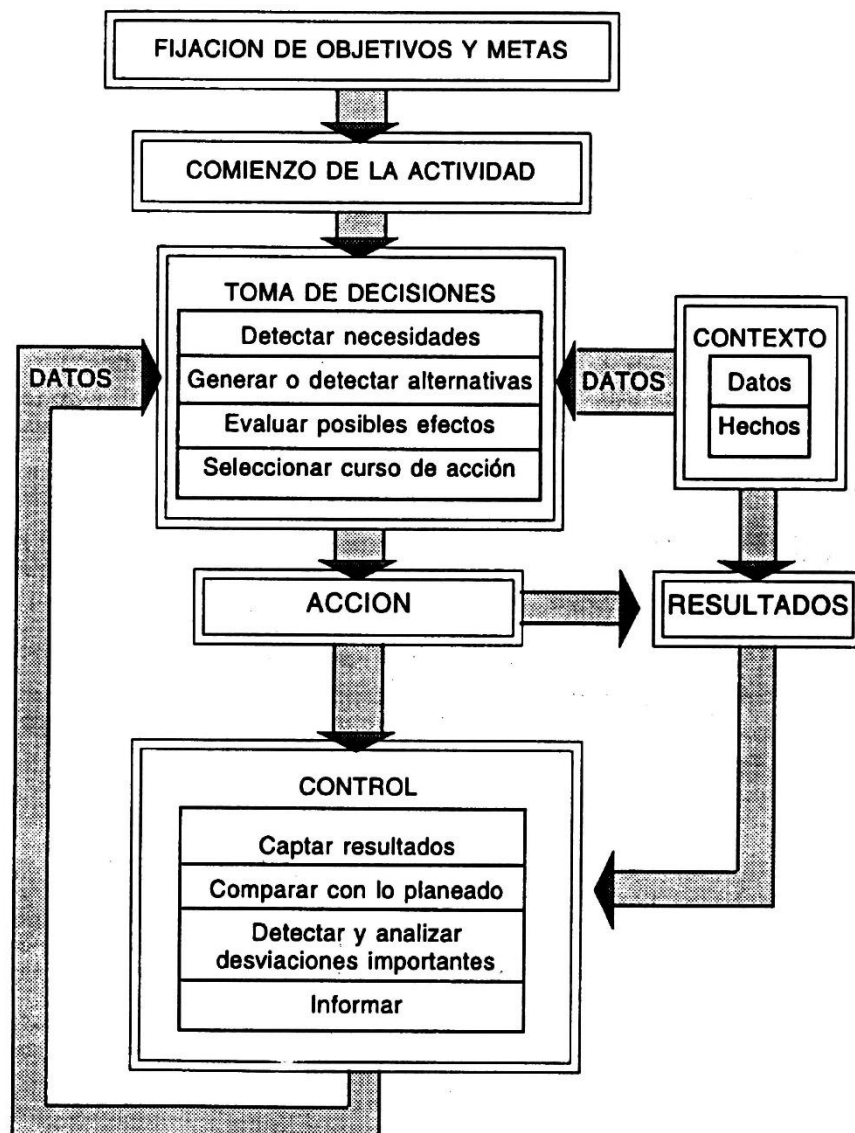


Figura 1 El proceso decisorio

## EL CONTROL DE GESTIÓN

Controlar implica medición y evaluación del cumplimiento de los objetivos, metas y planes de la organización analizando las consecuencias de las acciones y de los hechos del contexto detectando cuándo, dónde, cómo y por qué se produjeron desviaciones respecto de lo previsto.

El análisis de las desviaciones desfavorables debería permitir:

- Tomar medidas correctivas evitando repeticiones.

- Corregir los planes del ente, si las desviaciones evidencian errores en la etapa de planeamiento;
- Evaluar si las metas y los objetivos establecidos son realmente alcanzables y si puede ser aconsejable discontinuar la actividad del ente,

Cuando las desviaciones son favorables, el análisis puede ser útil como base de otras operaciones o para modificar los planes ya efectuados.

Los tres aspectos de este proceso de control son:

- Vigilar el funcionamiento de las actividades;
- Detectar y señalar las desviaciones importantes que se produzcan;
- Analizar e informar sus causas.

El proceso de control lleva nuevas tomas de decisiones, realimentando el circuito: "**TOMA DE DECISIONES – ACCIÓN - CONTROL**".

## **LA INFORMACIÓN ES UN ASPECTO CLAVE PARA LA TOMA DE DECISIÓN.**

Hasta aquí vimos a la información como elemento imprescindible para el planeamiento y la toma de decisiones y como producto del proceso de control de gestión.

La información juega un papel esencial en la gestión administrativa. Para tomar buenas decisiones hay que tener buena información.

La información también es conocimiento que es útil para la toma de decisiones debiendo disminuir la incertidumbre.

La información necesaria para tomar determinadas decisiones puede referirse tanto al ente que debe decidir como al contexto y debería surgir del sistema contable, que es parte del sistema de información de la organización.

La información necesaria para el proceso decisorio, se puede clasificar en:

1. Información patrimonial (Recursos y obligaciones)
2. Otra información.

## **EL CONTROL PATRIMONIAL**

Además de los controles de gestión, hay otros que apuntan a la vigilancia sobre los recursos y obligaciones de la sociedad, incluyendo a los que no son objeto de la toma de decisiones: el control patrimonial.

Así, una organización necesita conocer, en cualquier momento y con un grado razonable de aproximación a la realidad:

- a) El monto del efectivo que debería haber en la caja;
- b) La mercadería que debería hallarse en cada uno de los depósitos propios;
- c) el detalle de las maquinarias de los recursos permanentes de la organización,
- d) los bienes (de cualquier tipo) que se encuentren en poder de terceros.

Como así también los bienes de terceros que pueden encontrarse en poder del ente, (que son susceptibles de extravío, robo o destrucción).

Por ejemplo:

- a) Las mercaderías recibidas en consignación;
- b) Matrices de un cliente, empleadas para la producción de determinadas piezas que le son vendidas;
- c) materias primas recibidas para realizar trabajos por el sistema de fasson.

De lo explicado, se puede deducir que el sistema contable forma parte del sistema de información de la organización y brinda información para la toma de decisiones y el control patrimonial.



CUESTIÓN	DECISIÓN	INFORMACION NECESARIA	
		PATRIMONIAL	OTRA
Compra de materias primas	Comprar al contado o a crédito	Fondos disponibles Deuda actual con el proveedor	Condiciones de financiación Descuentos ofrecidos por pago inmediato Margen no utilizado del crédito Tasa de interés de mercado Tasa de inflación esperada Otros compromisos asumidos
Transformación de bienes	Cantidad a producir	Bienes en existencia	Pedidos de clientes pendientes de cumplimiento. Demanda estimada. Capacidad de producción de la fábrica.

CUESTIÓN	DECISIÓN	INFORMACION NECESARIA	
		PATRIMONIAL	OTRA
Fijación de condiciones de ventas.	Precios. Plazos Intereses Otorgamiento de descuentos.	Fondos disponibles. Cuentas a cobrar. Cuentas a pagar.	Condiciones fijadas por competencia. Compromisos asumidos. Tasa de interés de mercado. Tasa de inflación esperada.
Requerimiento de compra a crédito por parte de un cliente.	Vender o no vender.	Saldo de las cuentas del cliente.	Límite de crédito otorgado. Cumplimiento del cliente con sus obligaciones. Condiciones de venta fijadas.