



**UNAP**



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS  
ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

**EXAMEN DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**CONTABILIDAD GERENCIAL**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
**CONTADORA PÚBLICA**

PRESENTADO POR:

**TALINA LICET SALDAÑA VÁSQUEZ**

Iquitos- Perú

**2019**



**UNAP**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS  
FACEN

“OFICINA DE ASUNTOS ACADEMICOS”

Universidad Nacional de la Amazonía Peruana

**ACTA DE EXAMEN ORAL DE SUFICIENCIA PROFESIONAL  
ACTUALIZACIÓN ACADÉMICA**



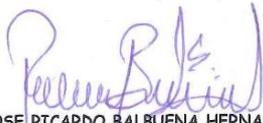
En la ciudad de Iquitos, a los 30 días del mes de SEPTIEMBRE del 2019, a horas 11:00 A.M. se ha constituido en el Auditorio de esta Facultad, el jurado designado mediante Resolución Decanal N° 1318 -2019-FACEN-UNAP, integrado por el **CPC. JOSE RICARDO BALBUENA HERNANDEZ, Mgr. (Presidente)**, **CPC. OTTO RUIZ PAREDES (Miembro)** y el **CPC. LLOID ALEX RODRIGUEZ ICOMENA (Miembro)**, para proceder al acto del Examen Oral de Suficiencia Profesional - Actualización Académica de la Bachiller en Ciencias Contables **TALINA LICET SALDAÑA VASQUEZ**, tendiente a optar el Título Profesional de **CONTADORA PÚBLICA**.

De acuerdo a lo establecido en el Reglamento de Grados y Títulos y sustentado en la Ley N°30220, el jurado procedió al examen oral sobre la Balota N°08: “**CONTABILIDAD GERENCIAL**”.

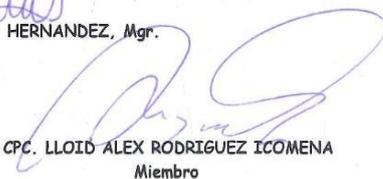
El acto público fue aperturado por el Presidente del Jurado, dándose lectura a la resolución que fija la realización del examen oral.

De inmediato procedió a invitar a la examinada a realizar una breve exposición sobre el tema del examen y posteriormente a los señores del jurado a formular las preguntas que crean convenientes relacionadas al acto. Luego de un amplio debate y a criterio del Presidente del Jurado, se dio por concluido el examen oral pasando el jurado a la evaluación y deliberación correspondiente en privado; concluyendo que la examinada ha sido: Aprobada por unanimidad

El Jurado dio a conocer el resultado del examen en Acto Público, siendo las 1:00 P.M. se dio por terminado el acto académico.

  
CPC. JOSE RICARDO BALBUENA HERNANDEZ, Mgr.  
Presidente

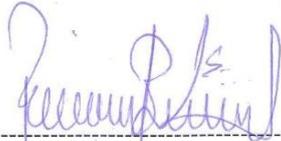
  
CPC. OTTO RUIZ PAREDES  
Miembro

  
CPC. LLOID ALEX RODRIGUEZ ICOMENA  
Miembro

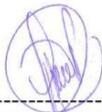
Somos la Universidad licenciada más importante de la Amazonía del Perú, rumbo a la acreditación  
Calle Nanay N°352-356- Distrito de Iquitos – Maynas – Loreto -  
<http://www.unapiquitos.edu.pe> - e-mail: [facenunap@yahoo.es](mailto:facenunap@yahoo.es)  
Teléfonos: #065-234364 /065-243644 - Decanatura: #065-224342 / 944670264



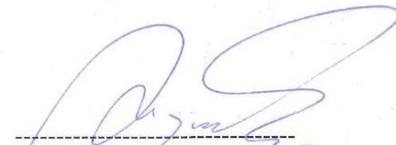
**MIEMBROS DEL JURADO**



**CPC. JOSE RICARDO BALBUENA HERNÁNDEZ, Mgr.**  
Presidente  
MATRICULA N°10-0849



**CPC. OTTO RUIZ PAREDES**  
Miembro  
MATRICULA N°10-0465



**CPC. LLOID ALEX RÓDRIGUEZ ICOMENA**  
Miembro  
MATRICULA N°10-0869

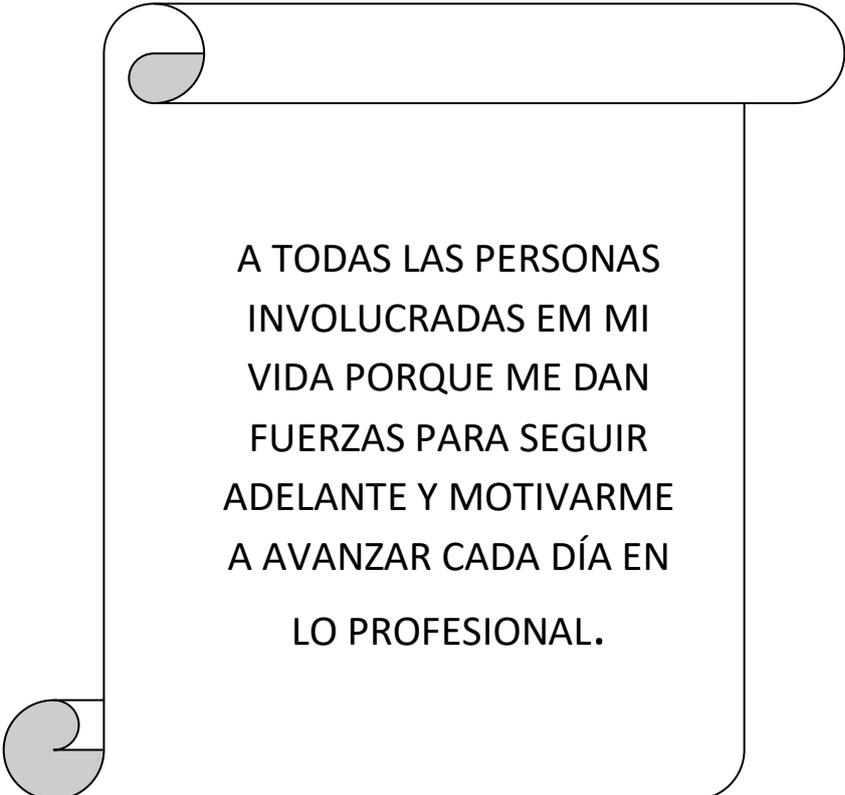
## **DEDICATORIA**

DEDICO PRIMERO A DIOS POR DARMER LA  
OPORTUNIDAD DE ESTAR VIVA.

A MI FAMILIA, EN ESPECIAL A MIS PADRES POR  
AYUDARME EN MI CARRERA PROFESIONAL Y  
SER UN SOPORTE PARA MI.

A MIS DOCENTES POR BRINDARME DE SU  
CONOCIMIENTO Y AYUDARME A MEJORAR EN  
MI CARRERA.

## **AGRADECIMIENTO**

A decorative scroll-like frame with a black outline and rounded corners. The top and bottom edges are slightly curved, and there are two grey circular accents on the left side, one at the top and one at the bottom, resembling the ends of a scroll. The text is centered within the frame.

A TODAS LAS PERSONAS  
INVOLUCRADAS EN MI  
VIDA PORQUE ME DAN  
FUERZAS PARA SEGUIR  
ADELANTE Y MOTIVARME  
A AVANZAR CADA DÍA EN  
LO PROFESIONAL.

# “AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN E IMPUNIDAD”

## ÍNDICE

<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>1</b>
<b>ACTA DE SUSTENTACIÓN</b>	<b>2</b>
<b>MIEMBROS DEL JURADO</b>	<b>3</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>4</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE</b>	<b>6</b>
<b>RESUMEN DEL TRABAJO</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>9</b>
<b>1. CONCEPTOS BÁSICOS Y OBJETIVOS</b>	<b>10</b>
<b>2. LA CONTABILIDAD GERENCIAL COMO INSTRUMENTO DE CONTROL</b>	<b>11</b>
2.1. DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y UTILIZACIÓN DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL:	12
2.2. ADAPTACIÓN DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL A LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL, Y A LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:	13
2.3. EL PROCESO DE CONTROL MEDIANTE EL PRESUPUESTO Y EL ANÁLISIS DE DESVIACIONES:	14
<b>3. EL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS Y LAS RELACIONES DE COSTOS - VOLUMEN - UTILIDAD</b>	<b>15</b>
<b>4. VARIACIONES EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS</b>	<b>16</b>
<b>5. SISTEMAS DE COSTOS</b>	<b>17</b>
5.1. SISTEMA DE COSTOS POR ÓRDENES DE PRODUCCIÓN:	17
5.2. SISTEMA DE COSTOS POR PROCESOS:	18
5.2.1. SISTEMA DE COSTOS DE PRODUCTOS CONJUNTOS Y SUBPRODUCTOS:	19
<b>6. MÉTODOS DE COSTEO</b>	<b>19</b>
6.1. Costeo directo o variable:	20
6.2. Costeo por absorción:	20
6.3. Costeo ABC:	20
<b>7. INFORMACIÓN RELEVANTE Y TOMA DE DECISIONES</b>	<b>21</b>
7.1. COSTOS DE OPORTUNIDAD Y DIFERENCIALES:	22
7.2. COSTO DE PRODUCTOS CONJUNTOS:	22
7.3. COSTO DE CALIDAD Y DE NO CALIDAD:	23
7.4. COSTOS ESTÁNDAR:	24
<b>8. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y DE PRESUPUESTACIÓN</b>	<b>24</b>
8.1. PRESUPUESTOS OPERATIVOS:	25
8.2. PRESUPUESTOS DE CAPITAL:	26
8.3. PRESUPUESTOS FLEXIBLES Y OTROS:	26
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>28</b>

## **RESUMEN DEL TRABAJO**

### **1. CONCEPTOS BÁSICOS Y OBJETIVOS**

**CONCEPTOS BÁSICOS:** Información contable organizada y sistematizada con la finalidad de proveer, datos acerca de la gestión de la empresa para asumir riesgos. Comprende el desarrollo e interpretación de la información contable para la toma de decisiones, planeamiento y control.

**OBJETIVOS:** Proveer información y participar en el proceso gerencial.

**2. LA CONTABILIDAD GERENCIAL COMO INSTRUMENTO DE CONTROL;** La contabilidad gerencial, puede ser utilizado para facilitar el proceso de control a través de la elaboración y confección del presupuesto (proceso de planificación) y del cálculo y análisis de las desviaciones (proceso de evaluación).

**2.1. DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y UTILIZACIÓN DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL:** La contabilidad gerencial debe diseñarse de forma coherente. Será útil para desarrollar funciones de gestión. La administración de una empresa implica tomar permanentemente decisiones que le permite lograr su adecuado funcionamiento.

**2.2. ADAPTACIÓN DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL A LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL, Y A LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:** La competencia creciente hizo que las empresas evaluarán los factores importantes de éxito. Las empresas decidieron reexaminar su estrategia de negocios y determinados factores claves de éxito, a fin de competir exitosamente.

**2.3. EL PROCESO DE CONTROL MEDIANTE EL PRESUPUESTO Y EL ANÁLISIS DE DESVIACIONES:** Es un proceso complejo. La realización del presupuesto permite: Formular explícitamente objetivos y evaluar el logro de los objetivos. El análisis de desviaciones es el proceso por el cual se pretende explicar las razones por las que el beneficio real difiere del presupuestado.

**3. EL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS Y LAS RELACIONES DE COSTOS - VOLUMEN – UTILIDAD:** Conocer el comportamiento de los costos es muy útil en la administración de una empresa para una variedad de propósitos. El análisis costo-volumen-utilidad (CVU) constituye una herramienta útil en la planeación y la toma de decisiones.

**4. VARIACIONES EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS:** Es la evaluación de la relación entre costos indirectos de fabricación aplicados y reales.

**5. SISTEMAS DE COSTOS:** La información del costo de un producto o servicio es usada por los gerentes para establecer los precios del producto, controlar las operaciones, y desarrollar estados financieros.

**5.1. SISTEMA DE COSTOS POR ÓRDENES DE PRODUCCIÓN:** En este sistema la unidad de costos es generalmente un grupo o lote de productos iguales.

**5.2. SISTEMA DE COSTOS POR PROCESOS:** Es un sistema de acumulación del costo del producto con respecto a un departamento, centro de costos o procesos.

## “AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN E IMPUNIDAD”

**5.2.1 SISTEMA DE COSTOS DE PRODUCTOS CONJUNTOS Y SUBPRODUCTOS:** Surgen en situaciones donde la producción de un producto hace rentable la producción de otros productos.

**6. MÉTODOS DE COSTEO** Se quiere dar a conocer como es la elaboración de un costo.

**6.1. COSTEO DIRECTO O VARIABLE:** Son costos del producto, los costos variables de producción.

**6.2. COSTEO POR ABSORCIÓN:** Son costos del producto todos los costos de producción, tanto fijos como variables.

**6.3. COSTEO ABC:** Se relaciona las actividades y los objetos de costos.

**7. INFORMACIÓN RELEVANTE Y TOMA DE DECISIONES** Técnica importante dentro del ámbito de la teoría de la decisión.

**7.1. COSTOS DE OPORTUNIDAD Y DIFERENCIALES:** El costo de oportunidad es el costo o sacrificio medible de rechazar una alternativa seleccionando otra, en la elección de cursos alternativos de acción o estrategias. El costo diferencial es simplemente la diferencia costo entre dos decisiones posibles distintas.

**7.2. COSTO DE PRODUCTOS CONJUNTOS:** Costo conjuntos es la que se da cuando existen en un mismo proceso productivo más de un producto, que deviene de la misma materia prima. Los subproductos son productos que se obtienen accesoriamente en un proceso de fabricación, además del producto principal objeto de dicha fabricación.

**7.3. COSTO DE CALIDAD Y DE NO CALIDAD:** Los costos de calidad implican la utilización de técnicas administrativas, encaminadas a cuantificar los esfuerzos de la organización y las áreas de oportunidad. Los costos de no calidad no son más que el punto de vista pesimista de los costos de calidad como las ineficiencias o incumplimientos, los cuales son evitables.

**7.4. COSTOS ESTÁNDAR:** Determinan de una manera técnica el costo unitario de un producto.

**8. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y DE PRESUPUESTACIÓN:** La planificación son las previsiones y el presupuesto es un plan.

**8.1. PRESUPUESTOS OPERATIVOS:** El presupuesto operativo proporciona una apreciación global de los costos de operar su negocio.

**8.2. PRESUPUESTOS DE CAPITAL:** Se refiere al hecho de que el dinero que se haya de invertir (de capital) es escaso, y debe presupuestarse entre alternativas de inversión competitivas.

**8.3. PRESUPUESTOS FLEXIBLES Y OTROS:**

- **PRESUPUESTO FLEXIBLE:** Consiste en elaborar un conjunto de planes presupuestarios alternativos.
- **PRESUPUESTO MAESTRO:** Es un presupuesto que proporciona un plan global para un ejercicio económico próximo.

## **INTRODUCCIÓN**

EL SISTEMA CONTABLE SUMINISTRA A LOS GERENTES INFORMACIÓN NECESARIA PARA LAS OPERACIONES DIARIAS Y TAMBIÉN PARA LA PLANEACIÓN A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO. EL DESARROLLO DE LA INFORMACIÓN MÁS RELEVANTE PARA LAS DECISIONES EMPRESARIALES ESPECÍFICAS Y LA INTERPRETACIÓN DE ESA INFORMACIÓN SE DENOMINAN CONTABILIDAD GERENCIAL.

LA CONTABILIDAD GERENCIAL UTILIZA LAS TÉCNICAS DE LA CONTABILIDAD DE COSTO Y LOS PRONÓSTICOS (PRESUPUESTOS) PARA LOGRAR SU META DE AYUDAR A LOS EJECUTIVOS A FORMULAR PLANES A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO, MEDIR EL ÉXITO EN LA EJECUCIÓN DE ESTOS PLANES, IDENTIFICAR AQUELLOS PROBLEMAS QUE REQUIEREN UNA ATENCIÓN EJECUTIVA, Y ESCOGER ENTRE MÉTODOS ALTERNOS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

EN TODO NIVEL ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA SURGEN PROBLEMAS ESPECÍFICOS PARA LOS CUALES SE NECESITA LA CONTABILIDAD COMO AYUDA EN LA DEFINICIÓN DEL PROBLEMA, Y PARA QUE EJERZA UN CONTROL QUE RESGUARDE LOS ACTIVOS DE LAS EMPRESAS, VERIFIQUE LA EXACTITUD Y CONFIABILIDAD DE LOS DATOS, PROMUEVA LA EFICIENCIA EN LAS OPERACIONES Y ESTIMULE LA ADHESIÓN A LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA.

## CONTABILIDAD GERENCIAL

### 1. CONCEPTOS BÁSICOS Y OBJETIVOS

#### CONCEPTOS BÁSICOS:

Contabilidad gerencial o contabilidad para tomar decisiones o contabilidad administrativa, son los títulos con los que se denomina a la información contable organizada y sistematizada con la finalidad de proveer, de manera oportuna y confiable, datos acerca de la gestión económica y financiera de la empresa para asumir riesgos en circunstancias competitivas.

La contabilidad gerencial, comprende el desarrollo e interpretación de la información contable (oportuna y confiable) para la toma de decisiones, planeamiento y control. De otro lado ayudará a manejar y controlar las operaciones diarias del negocio.

Esta información ayuda en la toma de decisiones.

La contabilidad gerencial es, por tanto, parte integrante del proceso gerencial. Ella proporciona información esencial para que la organización pueda:

- Controlar sus actividades en curso.
- Planear sus estrategias, tácticas y operaciones futuras.
- Optimizar el uso de sus recursos.
- Valuar y evaluar su desempeño.
- Aumentar su objetividad en el proceso de la toma de decisiones.
- Mejorar la comunicación interna y externa.

#### OBJETIVOS:

**a. Proveer información:** El contador de gerencia soluciona y provee a todos los niveles gerenciales, la información necesaria para:

- Planear, evaluar y controlar las operaciones.
- Asegurar los activos de la organización.
- Comunicarse con las partes interesadas fuera de la organización, tales como accionistas y entidades reguladoras.

## “AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN E IMPUNIDAD”

**b. Participar en el Proceso Gerencial:** Los contadores de gerencia están involucrados activamente en los niveles apropiados en el proceso de dirigir la organización. El proceso incluye toma de decisiones estratégicas. El contador de gerencia participa como parte de la gerencia en asegurar que la organización opere en forma totalmente integrada de acuerdo a sus objetivos a largo plazo, plazo intermedio y corto plazo.

La información y el conocimiento constituyen ciertamente recursos básicos para el éxito y supervivencia de la organización en un mundo cada vez más competitivo y de rápidos cambios. Por lo que, ciertamente, debe enfatizarse durante el proceso de la contabilidad gerencial, el uso eficaz de estos dos recursos para el efecto de dar soporte al posicionamiento estratégico y desarrollar las capacidades para el éxito y supervivencia de la organización.

### **2. LA CONTABILIDAD GERENCIAL COMO INSTRUMENTO DE CONTROL**

La contabilidad gerencial, puede ser utilizado para facilitar el proceso de control a través de la elaboración y confección del presupuesto (proceso de planificación) y del cálculo y análisis de las desviaciones (proceso de evaluación).

La contabilidad es una herramienta informativa que facilita el proceso administrativo y la toma de decisiones de una empresa.

La contabilidad es muy importante en las organizaciones porque es la que lleva el control de lo financiero dentro de las empresas para poder tener mejores resultados en capital que es lo que una empresa siempre busca.

Se necesita pues una alta calidad en la información, sobre todo para el proceso de control y planificación.

Las decisiones gerenciales están dirigidas a: Incrementar la calidad de los productos y servicios en busca de la satisfacción de los clientes (enfoque hacia el cliente), un proceso de mejoramiento continuo e innovación que minimice las pérdidas y costos, y optimice los procesos; de igual manera en entendimiento global del negocio.

**2.1. DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y UTILIZACIÓN DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL:**

La contabilidad gerencial debe diseñarse de forma coherente, con las características de una empresa (es decir con las personas que componen la empresa, con la cultura de la organización y con su entorno), especialmente en función de la estructura del control que se necesite (es decir debe estar vinculada a la estrategia y a la estructura organizativa de la empresa).

El desarrollo científico y tecnológico, la mayor complejidad de los distintos procesos organizacionales e institucionales, la innovación en los procesos productivos, la cada vez mayor realizada globalización de la economía, han impactado un desafío permanente al contador público básicamente en los aspectos de información y control de acuerdo a las necesidades de los usuarios.

La contabilidad gerencial será útil ya que se apoya en la información contable para desarrollar funciones de gestión, que involucran: Dirección, planeamiento, toma de decisiones, organización, pronóstico y control.

En ese sentido la contabilidad gerencial cumple las siguientes funciones básicas en las organizaciones:

- **Planeación.** - Donde implica seleccionar y decidir la misión y objetivos y las acciones necesarias que se deben tomar en el futuro en búsqueda de que la organización pueda alcanzarlo.
- **Pronóstico.** - El cual permite proyectar y estimar lo que puede suceder en el futuro para compararlos con los resultados obtenidos.
- **Organización.** - Por la cual se decide la estructura organizacional y establece las políticas y procedimientos a seguir por las diferentes unidades de la empresa, para que como un todo se consigne los objetivos.
- **Control.** - Esto permitirá velar para que la organización se desarrolle dentro de los parámetros de los planes generales establecidos.
- **Toma de decisiones.** - Esta es la más general de las funciones de la gerencia pues está presente en todas las actividades diarias de rutina y de manera especial en los problemas que se van presentando día a día.

## “AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN E IMPUNIDAD”

- **Dirección.** - Esta es la función más importante de todas. Es muy difícil de definirla o describirla porque es sumamente amplia y elástica. En realidad, se puede decir que abarca a todos los demás. En todo caso, la dirección comprende en el sentido más amplio: Liderazgo, motivación, comunicación, manejo de conflictos, etc.

La administración de una empresa implica tomar permanentemente decisiones que le permite lograr su adecuado funcionamiento, para ello tendrá que soportarse en un sistema de información integrado y coordinado, tanto de personas como de equipos y procedimientos que transforman los datos en información contable oportuna.

### **2.2. ADAPTACIÓN DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL A LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL, Y A LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:**

La competencia creciente hizo que las empresas evaluarán los factores importantes de éxito. Las empresas decidieron reexaminar su estrategia de negocios y determinados factores claves de éxito, a fin de competir exitosamente.

Esta fase de evaluación de negocio requirió grandes cantidades de tiempo y atención gerencial. Normalmente las empresas establecieron imperativos que consideraban esenciales para implementar adecuadamente su estrategia.

Estos imperativos eran por ejemplo la satisfacción del cliente, el liderazgo del mercado, la calidad y el liderazgo tecnológico.

Una vez que fueron identificados los factores de éxito, una empresa enfrentó el problema de cómo administrar y controlar la organización utilizando estas mediciones. Notamos que tenían dos principales preocupaciones en esta fase:

- Determinar un desempeño aceptable basándose en medidas no financieras.
- Asignar responsabilidades para cada medida no financiera.

En consecuencia, las organizaciones de las empresas enfocan su accionar en la búsqueda de necesidad de ser competitiva. Para conseguir dicho objetivo enmarcan su accionar en lo siguiente:

## “AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN E IMPUNIDAD”

- Una cultura organizacional orientada hacia objetivos.
- Su estrategia orientada a incrementar el valor económico de la empresa.
- Una estructura organizacional.
- El uso óptimo de los recursos técnicos, materiales, financieros y humanos.
- Una filosofía enfocada hacia el cambio continuo.
- Una focalización hacia el mercado de los clientes.
- Las decisiones deben ser tomadas en base a hechos y datos analizados, teniendo como soporte un sistema de información.
- Un trabajo de la mano con los proveedores vistos como parte integrante del sistema de trabajo.

### **2.3. EL PROCESO DE CONTROL MEDIANTE EL PRESUPUESTO Y EL ANÁLISIS DE DESVIACIONES:**

Es un proceso complejo en cuanto que implica la participación e integración de los diferentes niveles y centros de responsabilidad. La realización del presupuesto permite:

- Formular explícitamente objetivos específicos y cuantificados en términos económicos – financieras para cada centro de responsabilidad.
- Evaluar explícitamente el grado en el que la actuación de cada centro responsable ha permitido el logro de los objetivos.

La presupuestación y el control son por tanto procesos complementarios dado que la presupuestación define objetivos previstos, los cuales tienen valor cuando exista un plan que facilite su consecución, mientras que la característica del control presupuestario es la comparación entre la programación y la ejecución, debiéndose realizar de forma metódica y regular.

El análisis de desviaciones es el proceso por el cual se pretende explicar las razones por las que el beneficio real difiere del presupuestado. Este análisis debe culminar con la identificación de los responsables y de acciones correctoras que permitan subsanar las posibles áreas de problemas

La implantación de un mecanismo de control a través del presupuesto supone comparar los resultados con los correspondientes programas, y si no coinciden deberán analizarles las causas de tales diferencias. En este contexto, pues para ejercer un control eficaz deben realizarse las siguientes consideraciones:

- Todo lo que ha sido objeto de una programación debe ser objeto de control.

## “AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN E IMPUNIDAD”

- Toda desviación entre programas y ejecución del presupuesto tiene un motivo que hay que analizar y que puede deberse a un fallo en la programación, un defecto en la ejecución o ambas razones.
- Toda desviación debe ser asignada a un responsable concreto lo que requerirá llevar a cabo un análisis minucioso de dicha desviación.
- Las desviaciones pueden exigir medidas de corrección.

De la comparación de lo que debe ser y lo que ocurre en la realidad va a generar diferencias, estas diferencias se les conoce como desviaciones.

### **3. EL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS Y LAS RELACIONES DE COSTOS - VOLUMEN - UTILIDAD**

- **Comportamiento de los costos:**

Conocer el comportamiento de los costos es muy útil en la administración de una empresa para una variedad de propósitos. Por ejemplo, conocer cómo se comportan los costos, permite a los gerentes o administradores predecir las utilidades cuando el volumen de venta y producción cambian.

El comportamiento de un costo se refiere a la manera en la cual un costo cambia al momento que una actividad relacionada cambia.

- a. **Costos variables:** Los que cambian o fluctúan en relación directa con la actividad o volumen dado. Dicha actividad puede ser referida a producción o ventas. La materia prima cambia de acuerdo con la función de producción, y las comisiones de acuerdo con las ventas.
- b. **Costos fijos:** Los que permanecen constantes dentro de un periodo determinado, sin importar si cambia el volumen; por ejemplo, los sueldos, alquiler del edificio. Dentro de los costos fijos tenemos dos categorías:
  - b.1. **Costos fijos discrecionales.** - Los susceptibles de ser modificadas; por ejemplo: Los sueldos, alquiler del edificio, etc.
  - b.2. **Costos fijos comprometidos.** - Los que no aceptan modificaciones; por ejemplo: La depreciación de la maquinaria, etc.
- c. **Costos semivariables o semifijos:** Están integrados por una parte fija y una variable; el ejemplo típico son las horas extras, etc.

## “AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN E IMPUNIDAD”

- **Las relaciones costos- volumen- utilidad:**

El análisis del costo volumen utilidad presenta la interrelación de los cambios en costos, volumen y utilidad y constituye una herramienta útil en la planeación y la toma de decisiones, debido a que proporciona información para evaluar en forma apropiada los probables efectos de las futuras oportunidades de obtener utilidades.

El costo – volumen – utilidad, determina el volumen que se fijara como objetivo.

Es decir, el volumen necesario para lograr el ingreso operativo deseado o fijado.

Una de las formas más utilizadas del análisis del costo- volumen- utilidad, es el cálculo del punto de equilibrio de una empresa.

### **Punto de equilibrio:**

El punto de equilibrio es aquel nivel de actividad en el cual los ingresos totales son iguales a los costos totales.

Es aquel nivel de actividad donde no hay utilidad ni perdida para la empresa.

Para obtener el punto de equilibrio en unidades se utiliza la siguiente fórmula:

$$PEu = \frac{CFT}{Pvu - Cvu}$$

PEu = Punto de equilibrio en unidades

CFT= Costo Fijo Total

Pvu= Precio de venta unitario

Cvu= Costo variable unitario

Para obtener el punto de equilibrio en soles se utiliza la siguiente fórmula:

$$PEs = \frac{CFT}{1 - (Cvu/Pvu)}$$

PEs= Punto de equilibrio en soles

#### **4. VARIACIONES EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS**

Análisis de variación: Es la evaluación de la relación entre costos indirectos de fabricación aplicados y reales.

## “AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN E IMPUNIDAD”

Los costos aplicados son los presupuestados ajustados al nivel real de producción; es decir, que las variaciones reflejan las diferencias existentes entre los costos reales y las estimaciones presupuestarias de lo que debería haberse gastado.

### 5. SISTEMAS DE COSTOS

La información del costo de un producto o servicio es usada por los gerentes para establecer los precios del producto, controlar las operaciones, y desarrollar estados financieros.

Un sistema de costos es un conjunto de procedimientos y técnicas para calcular el costo de las distintas actividades.

También se define como el conjunto organizado de criterios y procedimientos para la clasificación, acumulación y asignación de costos a los productos y centro de actividad y responsabilidad, con el propósito de ofrecer información relevante para la toma de decisiones que controlan.

#### 5.1. SISTEMA DE COSTOS POR ÓRDENES DE PRODUCCIÓN:

- **Definición.** - En este sistema la unidad de costos es generalmente un grupo o lote de productos iguales. La fabricación de cada lote se emprende mediante una orden de producción. Los lotes se acumulan para cada orden de producción por separados y la obtención de los costos es una simple división de los costos totales de cada orden por el número de unidades producidas en cada orden. Un sistema de costos por órdenes encaja mejor en las industrias que elaboran productos la mayoría de las veces con especificaciones diferentes.

Algunas características del sistema de costos por órdenes se mencionan a continuación:

- Se acumulan por lotes.
- Producción bajo pedidos específicos.
- No se produce normalmente el mismo artículo.
- Ejemplo: Despacho contable, constructora, editora, envases con diseño específico.

## “AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN E IMPUNIDAD”

- **Elementos:**

**Materia Prima Directa:** Es aquel elemento que se convierte en un componente identificable del producto acabado. Por ejemplo: La fabricación de blusas para damas, la fibra sintética es el material directo.

**Mano de Obra Directa:** Son los salarios de todos los trabajadores que se pueden identificar en una forma económica factible con la producción de productos terminados. Algunos ejemplos: Son el trabajo de los operadores de máquinas y los encargados del montaje.

**Costos indirectos de fabricación:** Estos costos se utilizan para acumular los materiales indirectos, la mano de obra indirecta y demás costos indirectos de fabricación que no pueden identificarse directamente con los productos específicos.

En la relación de otros costos indirectos puede ser el arrendamiento, la energía eléctrica, calefacción, etc.

### **5.2. SISTEMA DE COSTOS POR PROCESOS:**

- **Definición.** - Es un sistema de acumulación del costo del producto con respecto a un departamento, centro de costos o procesos, usado cuando un producto se manufactura mediante una producción masiva o un proceso continuo. La principal dificultad en el costo por procesos se encuentra en aplicar los costos a los productos sin terminar; es decir, mercancías que aún se encuentran en proceso al finalizar el periodo contable. Los costos se transfieren de la producción en proceso a productos terminados sobre la base de costos por unidad equivalente.

Las características son:

- Producción de productos homogéneos en grandes volúmenes.
- La corriente de producciones continuas.
- La transformación de los productos se lleva a cabo de dos o más procesos.
- Los costos se acumulan y se registran por departamentos o centros de costos productivos.
- Ejemplo: Fábrica de cervezas, fábrica de cementos, fábrica de papel, fábrica de gaseosas, etc

## “AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN E IMPUNIDAD”

- **Elementos:**

**Material directo:** Se asegura siempre en el primer departamento de procesamiento; pero, usualmente también se agregan a otros departamentos.

**Mano de obra directa:** Los valores que se cargan cada departamento se determinan por las ganancias brutas de los empleados asignados a cada departamento.

**Costos indirectos de fabricación:** Se pueden aplicar usando cualquier método:

- Aplicar los costos indirectos de fabricación al inventario de trabajo en procesos a una tasa de aplicación predeterminada. Esta tasa se expresa en términos de alguna actividad productiva en común.
- Se carga a los CIF reales incurridos al inventario de trabajo en procesos en el caso del volumen de producción y los CIF permanecen relativamente constante de un mes a otro.

### **5.2.1. SISTEMA DE COSTOS DE PRODUCTOS CONJUNTOS Y SUBPRODUCTOS:**

Los productos conjuntos y subproductos surgen en situaciones donde la producción de un producto hace rentable la producción de otros productos. Cuando un grupo de productos individuales son simultáneamente producidos y cada producto tiene un valor significativamente relativo de ventas, la producción es usualmente llamada productos conjuntos, estos productos son parte de un proceso de producción simultáneo. Cuando estos tienen un menor valor de ventas y son comparados con los productos conjuntos teniendo poca significancia, son llamados subproductos.

Los subproductos son imprevistos, por ello, están sujetos a la producción de los conjuntos, teniendo un pequeño efecto en los precios grupales de los principales productos.

## **6. MÉTODOS DE COSTEO**

Se quiere dar a conocer como es la elaboración de un costo para los productos, para los procedimientos realizados, para las actividades de la empresa, además sacar el

## “AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN E IMPUNIDAD”

costo de mano de obra, de producción y como se debe elaborar cada costeo y en que se basa cada costeo mostrando los diferentes costeos que se usan actualmente.

### **6.1. Costeo directo o variable:**

Son costos del producto, los costos variables de producción. Solamente los costos variables de producción se cargan a los inventarios y constituyen el costo del producto fabricado. Los costos fijos de producción no se capitalizan en los inventarios, sino que se consideran gastos del periodo en el cual se incurre al igual que los gastos de ventas y administración.

Para que un sistema de costos funcione de acuerdo al costeo directo, es necesario que los costos de producción se separen en costos fijos y costos variables. Esta separación igualmente en el gasto de venta y de administración.

Costeo directo: Solo los costos variables forman parte del costo del producto.

### **6.2. Costeo por absorción:**

Son costos del producto todos los costos de producción, tanto fijos como variables. A medida que se produce, los costos de producción (materia prima, mano de obra directa y carga fabril) se incorporan (capitalizan) en los productos fabricados; que constituye el costo de dicho producto.

Los productos pasan a través de los departamentos de productos como si fueran esponjas, absorbiendo (de ahí el nombre de costeo por absorción) todos los costos de producción tanto los fijos como variables.

Costeo por absorción o costeo total: Costos fijos y costos variables forman parte del costo de producción.

### **6.3. Costeo ABC:**

Es un método de análisis del costo que mide el costo y los resultados del proceso en que se relaciona las actividades y los objetos de costos. Analiza el costo de las actividades basado en el uso de sus recursos y lo asigna a los objetos tales como productos o clientes basado en el uso de sus actividades.

## “AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN E IMPUNIDAD”

Los sistemas costos ABC comprenden a todos los costos de la empresa, incluyendo los costos comerciales y administrativos, están orientados al costo de las actividades y su capacidad de agregar valor al producto o servicio y por lo tanto están basados en la actividad y no en los volúmenes de producción.

El sistema de costos basados en actividades, trata de solucionar de una manera bastante satisfactoria el problema de la asignación de los costos indirectos de la fabricación del producto. Este método analiza las actividades de los departamentos indirectos o de soporte dentro de la organización para calcular el costo en producto terminado.

Este método analiza las actividades porque distingue dos verdades simples pero incuestionables:

- En primer lugar, no son los productos sino las actividades que causan los costos.
- Segundo lugar, son los productos lo que consumen las actividades, así como se enlazan los costos de los productos por medio de las actividades, las cuales son causa de los primeros son consumidos por los segundos.

De lo expuesto anteriormente, se concluye que dentro del costeo por actividades se deben considerar lo siguiente:

- Las actividades son los que consumen recurso.
- Se costea la actividad.
- Los productos consumen actividades.
- Se costea el producto.

### **7. INFORMACIÓN RELEVANTE Y TOMA DE DECISIONES**

Técnica importante dentro del ámbito de la teoría de la decisión. Pretende determinar la conveniencia de un proyecto mediante la numeración y valoración posterior en términos monetarios de todos los costos y beneficios derivados directa e indirectamente de dicho proyecto.

## “AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN E IMPUNIDAD”

### **7.1. COSTOS DE OPORTUNIDAD Y DIFERENCIALES:**

#### **COSTO DE OPORTUNIDAD:**

Costo o sacrificio medible de rechazar una alternativa seleccionando otra, en la elección de cursos alternativos de acción o estrategias.

Desde otro punto de vista puede considerarse como la pérdida de ingresos alternativos, producto de las decisiones adaptadas. Así el costo de oportunidad puede representar el beneficio que se pasa por alto o se desecha como consecuencia de la elección efectuada.

#### **COSTO DIFERENCIAL:**

Es simplemente la diferencia costo entre dos decisiones posibles distintas. Los gerentes de negocios a menudo enfrentan situaciones que requieren elegir entre dos o más alternativas diferentes. Si la primera solución cuesta S/. 2000.00, a una compañía y la segunda solución cuesta S/. 1000.00, el costo diferencial entre las dos soluciones es S/. 1000.00. De manera similar, los gerentes pueden tener más de dos soluciones entre las cuales elegir. En este caso deben especificar las dos soluciones a las que se aplica el costo diferencial.

### **7.2. COSTO DE PRODUCTOS CONJUNTOS:**

#### **COSTO CONJUNTOS:**

La producción conjunta es la que se da cuando existen en un mismo proceso productivo más de un producto, que deviene de la misma materia prima. Se trata de una unidad hasta un determinado proceso (punto de separación), a partir del cual surge más de un producto. En muchas industrias, existe un solo proceso productivo que generan varios productos en forma simultánea; los productos resultantes reciben el nombre de productos conjuntos o también esto se puede dividir en productos principales y subproductos.

#### **SUBPRODUCTOS:**

Son productos que se obtienen accesoriamente en un proceso de fabricación, además del producto principal objeto de dicha fabricación.

## “AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN E IMPUNIDAD”

Son productos que son obtenidos simultáneamente con otros de las mismas materias primas, pero no tan importantes.

También se define a los subproductos como aquellos bienes producidos simultáneamente con artículos de valoración total (precio por cantidad producida) de venta mayor los cuales se conocen como productos principales.

### **7.3. COSTO DE CALIDAD Y DE NO CALIDAD:**

Las ideas acerca del costo de calidad han venido evolucionando rápidamente en los últimos años.

Implica la utilización de técnicas administrativas, encaminadas a cuantificar los esfuerzos de la organización y las áreas de oportunidad.

Se entienden como costos de calidad aquellos incurridos en el diseño, implementación, operación y mantenimiento de los sistemas de calidad de una organización, aquellos costos de la organización comprometidos en los procesos de mejoramiento continuo de la calidad.

Los costos de no calidad no son más que el punto de vista pesimista de los costos de calidad como las ineficiencias o incumplimientos, los cuales son evitables.

Son aquellos que se derivan de la ausencia de calidad y, por tanto, de los fallos y errores en el diseño, desarrollo y producción, y que puedan trascender o no hasta el cliente o consumidor.

También se incluyen los costos por falta de un adecuado servicio al cliente: Post venta, garantía, reparaciones, etc.; que provocan una insatisfacción en las expectativas y necesidades que tiene el cliente.

Como consecuencia de no alcanzar el nivel de calidad deseado, el cliente puede optar por productos o servicios de la competencia, arrastrando consigo a otros clientes potenciales.

Otra forma de ver el costo de no calidad se denomina precio de incumplimiento, lo que cuesta hacer las cosas mal.

## “AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN E IMPUNIDAD”

### **7.4. COSTOS ESTÁNDAR:**

#### **CONCEPTO:**

Determinan de una manera técnica el costo unitario de un producto, basados en eficientes métodos y sistemas, y en función de un volumen dado de actividad.

Son costos científicamente predeterminados que sirven de base para medir la actuación real.

Es aquel costo que deberá incurrirse en un determinado proceso de producción en condiciones normales.

El costeo estándar usualmente se relaciona con los costos unitarios de los materiales directos, la mano de obra directa, los costos indirectos de fabricación.

Es el método de costeo en el cual todos los costos asociados a los productos se basan en cifras estándar o predeterminados.

### **8. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y DE PRESUPUESTACIÓN**

La planificación son las previsiones de los recursos financieros, materiales y humanos, que realiza toda empresa y el presupuesto es un plan integrado y coordinado expresado en términos financieros, respecto a operaciones y recursos que forman parte de una empresa.

El proceso presupuestario tiene a reflejar de una forma cuantitativa, a través de los presupuestos, los objetivos fijados por la empresa a corto plazo, mediante el establecimiento de los oportunos programas, sin perder la perspectiva del largo plazo, puesto que está condicionará los planes que permitirán la consecución del fin último al que va orientado la gestión de la empresa.

Los presupuestos sirven de medio de comunicación de los planes de toda la organización, proporcionando las bases que permitirán evaluar la actualización de los distintos segmentos, o áreas de actividad de la empresa y de la gerencia.

El proceso culmina con el control presupuestario, mediante el cual se evalúa el resultado de las acciones emprendidas permitiendo, a su vez, establecer un proceso de

## “AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN E IMPUNIDAD”

ajuste que posibilite la fijación de nuevos objetivos. Un proceso presupuestario eficaz depende de muchos factores; sin embargo, cabe destacar dos que pueden tener la consideración de requisitos imprescindibles; así, por un lado, es necesario que la empresa tenga configurada una estructura organizativa clara y coherente, a través de la que se vertebrará todo el proceso de asignación y delimitación de responsabilidades. Un programa de presupuestación será más eficaz en tanto se puedan asignar adecuadamente las responsabilidades para lo cual, necesariamente, tendrá que contar con una estructura organizativa perfectamente definida.

El otro requisito viene determinado por la repercusión que, sobre el proceso de presupuestación, tiene la conducta del potencial humano que interviene en el mismo; estos son, el papel que desempeñan dentro del proceso de planificación y de presupuestación los factores de motivación y de comportamiento.

La presupuestación, además de representar un instrumento fundamental de optimización de la gestión a corto plazo, constituye una herramienta eficaz de participación del personal en la determinación de objetivos, y en la formalización de compromisos con el fin de fijar responsabilidades para su ejecución, esta participación sirve de motivación a los individuos que ejercen una influencia personal, confiriéndoles un poder decisorio en sus respectivas áreas de responsabilidad.

El proceso de planificación presupuestaria de la empresa varía mucho, dependiendo del tipo de organización de que se trate, sin embargo, con carácter general, se puede afirmar que consiste en un proceso secuencial integrado por las siguientes etapas:

- Definición y transmisión de las directrices generales a los responsables de la preparación de los presupuestos.
- Elaboración de planes, programas y presupuestos.
- Negociación de los presupuestos.
- Coordinación de los presupuestos.
- Aprobación de los presupuestos. (Aprobado por parte de la dirección general).
- Seguimiento y actualización de los presupuestos.

### **8.1. PRESUPUESTOS OPERATIVOS:**

El presupuesto operativo proporciona una apreciación global de los costos de operar su negocio.

## “AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN E IMPUNIDAD”

En otros términos, el presupuesto operativo le da una apreciación global de los gastos e ingresos diarios de la empresa. Le da la oportunidad de calcular la ganancia estimada. Estos presupuestos hacen referencia, principalmente, al área de comercialización, producción y a los gastos de gestión los cuales suelen abarcar un ejercicio económico (un año), si bien en algunos casos puede resultar aconsejable referenciarlos a otra subdivisión temporal tal como: trimestre, semestre, etc. Los elementos que integran estos presupuestos operativos son:

- Presupuesto de ventas.
- Presupuesto de producción.
- Presupuesto de compras.
- Presupuesto de gastos de operación.
- Presupuesto de inventario.
- Presupuesto del costo de artículos vendidos.

### **8.2. PRESUPUESTOS DE CAPITAL:**

El presupuesto de capital se considera como sinónimo de inversiones a largo plazo. Las inversiones que se estudian en el presupuesto de capital pueden incluir activos. En general, el presupuesto de capital se refiere al hecho de que el dinero que se haya de invertir (de capital) es escaso, y debe presupuestarse entre alternativas de inversión competitivas. El presupuesto de capital incluye tres áreas básicas de estudio:

1. La determinación del tamaño óptimo de la empresa (área de economía).
2. Determinar en qué invertir: Se habrá de determinar qué parte de los recursos constituye capital de trabajo y qué parte constituirá activos no circulantes.
3. Determinación de las fuentes de financiamiento: Buscar las fuentes de financiamiento más baratas, e invertir en los proyectos más rentables.

### **8.3. PRESUPUESTOS FLEXIBLES Y OTROS:**

#### **PRESUPUESTO FLEXIBLE**

Técnica de presupuestación que consiste en elaborar un conjunto de planes presupuestarios alternativos que corresponden a los diferentes niveles de actividad previsto, conceptuados estos como una serie de rangos alternativos de actividad, más que como determinados volúmenes de producción.

## “AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN E IMPUNIDAD”

Este tipo de presupuestos permite establecer comparaciones entre las realizaciones y las previsiones, acordes con el nivel de actividad alcanzado, puesto permitirán conocer los costos vinculados a un determinado nivel. El presupuesto flexible también conocido con otras definiciones tales como: Presupuesto variable, presupuesto de escala ajustable y presupuesto de control de gastos.

### **PRESUPUESTO MAESTRO**

Es un presupuesto que proporciona un plan global para un ejercicio económico próximo. Generalmente se fija a un año, debiendo incluir el objetivo de utilidad y el programa coordinado para lograrlo. Consiste además en pronosticar sobre un futuro incierto porque cuando más exacto sea el presupuesto o pronóstico, mejor se presentará el proceso de planeación, fijado por la alta dirección de la empresa.

El Presupuesto Maestro, contiene:

- Presupuesto de ventas.
- Presupuesto de producción.
- Presupuesto de compras.
- Presupuesto de gastos de operación.
- Presupuesto de inventario.
- Presupuesto del costo de artículos vendidos.
- Presupuesto de capital.
- Presupuesto de caja.
- Estado de Situación Financiera.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ✦ <http://contabilidadgerencialricardomartine.blogspot.com/2011/09/ensayo.html>
- ✦ <https://www.gerencie.com/contabilidad-gerencial.html>
- ✦ [https://www.ecured.cu/Contabilidad\\_gerencial](https://www.ecured.cu/Contabilidad_gerencial)
- ✦ Contabilidad gerencial – autor: C.P.C. Jaime Flores Soria
  - ✦ Cano Morales, Abel Maria. Contabilidad Gerencial y Presupuestaria. Ediciones de la U, 2013.
- ✦ Aguirre Flores, José Gabriel. Sistema de Costeo. Universidad Jorge Tadeo Lozano, 2004.
- ✦ Berrío Guzmán, Deysi y Castrillón Cifuentes, Jaime. Costos para Gerenciar Organizaciones Manufactureras, Comerciales y de Servicio. Universidad del Norte, 2008.
- ✦ Aguilar Conde, Pablo; Prieto Moreno, Begoña y Santidrián Arroyo, Alicia. Contabilidad de Costes y de Gestión: Un Enfoque Práctico. Delta Publicaciones, 2005.