



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  
CONTADOR PÚBLICO

PRESENTADO POR:  
HECTOR GASTELO CHAVEZ SALINAS

IQUITOS, PERÚ

2019



**UNAP**

Universidad Nacional de la Amazonia Peruana

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS  
FACEN

"OFICINA DE ASUNTOS ACADÉMICOS"



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

En la ciudad de Iquitos, a los 9 días del mes de SEPTIEMBRE del 2019, a horas 11.00 se ha constituido en el Auditorio de esta Facultad, el jurado designado mediante Resolución Decanal N° 1305-2019-FACEN-UNAP, integrado por el CPCC. EDWIN DELGADO HILDEBRANDT, Mgr. (Presidente), CPC. JOSÉ RICARDO BALBUENA HERNANDEZ, Mgr. (Miembro) y el CPC. CESAR ULISES MARIN ELESURU, Mgr. (Miembro), para proceder al acto del Examen Oral de Suficiencia Profesional - Actualización Académica del Bachiller en Ciencias Contables HECTOR GASTELO CHAVEZ SALINAS, tendiente a optar el Título Profesional de CONTADOR PÚBLICO.

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 al examinado 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 el examinado ha sido: APROBADO POR MAYORIA

El Jurado dio a conocer el resultado del examen en Acto Público siendo las 12.40 pm se dio por terminado el acto académico.

  
CPCC. EDWIN DELGADO HILDEBRANDT, Mgr.  
Presidente

  
CPC. JOSÉ RICARDO BALBUENA HERNANDEZ, Mgr.  
Miembro

  
CPC. CESAR ULISES MARIN ELESURU, Mgr.  
Miembro

*Somos la Universidad licenciada más importante de la Amazonia 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: 0665-234364 /065-243644 - Decanatura: 0665-224342 / 944670264



**MIEMBROS DEL JURADO**



**CPC. EDWIN DELGADO HILDEBRANDT, Mgr.**  
Presidente  
MATRICULA N°10-0072



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



**CPC. CÉSAR ULISES MARIN ELÉSPURU, Mgr.**  
Miembro  
MATRICULA N°10-904

## INDICE

Portada	01
Acta de sustentación	02
Miembros del jurado	03
Indice	04
Resumen	05
Introducción	06
1. Conceptos Básicos y Objetivos	07
2. La Contabilidad gerencial como instrumento de control	09
2.1. Diseño, implementación y utilización de la Contabilidad Gerencial	09
2.2. Adaptación de la Contabilidad General a la estrategia empresarial, y a la estructura organizativa	11
2.3. El proceso de control mediante el presupuesto y el análisis de desviaciones	12
3. El comportamiento de los costos y las relaciones de costos-volumen-utilidad	13
4. Variación en el comportamiento de los costos	15
5. Sistemas de costeo	15
5.1. Costeo por orden de producción	16
5.2. Costeo por procesos	17
5.2.1. Costeo de productos conjuntos y subproductos	18
6. Métodos de costeo	19
6.1. Costeo directo o variable	19
6.2. Costeo por absorción o costeo total	19
6.3. Costeo ABC	19
7. Información relevante en toma de decisiones	21
7.1. Costo de oportunidad y diferenciales	21
7.2. Costo de productos conjuntos	21
7.3. Costo de calidad y de no calidad	22
7.4. Costos estándares	23
8. El Proceso de Planificación y de Presupuesto	25
8.1. Presupuesto operativo	27
8.2. Presupuesto de capital	27
8.3. Presupuestos flexibles y otros	28
8.3.1. Presupuesto Maestro	28
BIBLIOGRAFÍA	30

## RESUMEN

La importancia de la contabilidad gerencial o contabilidad administrativa radica en proveer información a la alta dirección de forma oportuna y confiable para la toma de decisiones esto para optimizar los niveles de producción, un mejor planeamiento y por ende un adecuado control de los recursos financieros, económicos, humanos con los que cuenta la organización; esto se logra a través del uso de procesos, programas y técnicas que permitan lograr los objetivos tanto en el corto, mediano y largo plazo.

La contabilidad gerencial o administrativa provee la información esencial a la organización para que esta pueda: Controlar sus actividades en curso, planear sus estrategias, táctica y operaciones futuras, optimizar el uso de sus recursos, valorar y evaluar su desempeño, incrementar su objetividad en el proceso de la toma decisiones y mejorar la comunicación interna y externa.

Cabe mencionar que la contabilidad gerencial tiene una relación muy estrecha e importante con la contabilidad de costos ya que estos no son más que la interpretación o expresión monetaria de los gastos incurridos en la producción o en la prestación de un servicio. La contabilidad de gerencia trabaja también con presupuestos, es decir que es lo que espera realizar durante un determinado periodo de tiempo y como conseguirá los recursos para cumplir tal objetivo que son acorto y largo plazo. Los costos ayudan enormemente en la formulación de objetivos y programas de operación siendo su propósito principal la toma de decisiones.

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 ajuste que posibilite la fijación de nuevos objetivos.

## **INTRODUCCIÓN**

La contabilidad gerencial comprende el desarrollo e interpretación de la información contable (oportuna y confiable) para la toma de decisiones, planeamiento y control de una organización. La contabilidad gerencial se enfoca en el uso eficiente y eficaz de los recursos de la organización a través de la aplicación y uso de estrategias, políticas y programas para el logro de sus objetivos. Es muy importante para la contabilidad de gerencia determinar los costos y elegir al que más se ajuste o adecue al tipo de organización que tenemos. Para el éxito y supervivencia de esta. El proceso productivo consta de muchas etapas, a través de las cuales los componentes que intervienen en el mismo sufren sucesivas transformaciones, adiciones o incorporaciones provenientes de otros departamentos productivos, lo cual viene a ser el costo, que no es más que la interpretación o expresión monetaria de los gastos incurridos en la producción o en la prestación de un servicio. La contabilidad de gerencia trabaja también con presupuestos, es decir que es lo que espera realizar durante un determinado periodo de tiempo y como conseguirá los recursos para cumplir tal objetivo que son acorto y largo plazo. El control que se realiza permanentemente en la organización ayuda a la contabilidad de gerencia hacer los ajustes necesarios entre lo real y lo presupuestado y tomar las medidas correctivas pertinentes así mismo controlar posteriormente estas medidas, para ver si han sido corregidas. En el contexto actual, tomar decisiones es el rol más importante de la función gerencial, por lo que ello conlleva actitudes (comportamientos) y aptitudes (habilidades) frente al entorno interno y externo en el que se desarrolla la gestión de la empresa. La contabilidad gerencial se encarga principalmente de la acumulación y del análisis de la información relevante para el uso interno de los gerentes en la planeación, el control y la toma de decisiones, por consiguiente la contabilidad de costos forma parte de la contabilidad gerencial. La contabilidad gerencial mira hacia el futuro, en este sentido tiene que ver fundamentalmente con planes y alternativas que implican costos, por lo que es normal que centre su atención en el análisis de los costos y sobre todo en los costos útiles o indispensables para la toma de decisiones, por parte de los ejecutivos de la empresa. Los costos ayudan enormemente en la formulación de objetivos y programas de operación siendo su propósito principal la toma de decisiones.

# 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.

La información es de carácter interna no se rige bajo normas de contabilidad.

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, táctica y operaciones futuras.
- Optimizar el uso de sus recursos
- Valuar y evaluar su desempeño.
- Incrementar su objetividad en el proceso de la toma decisiones y
- Mejorar la comunicación interna y externa.

Cabe indicar que el concepto tradicional de contabilidad Gerencial se basa en el suministro de información para el planeamiento y control gerencial.

## **OBJETIVOS:**

- a. Proveer información: El contador de gerencia soluciona y provee a todo 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.

Según el enfoque moderno, la contabilidad gerencial se refiere a la parte del proceso gerencial que enfoca el uso efectivo de los recursos con el fin de:

- Establecer combinaciones de estrategia que sirvan de soporte a los objetivos de la organización.
- Desarrollar y mantener las capacidades organizacionales necesarias para la ejecución de las estrategias y
- Concertar el cambio de estrategias y capacidades que sean necesarias para asegurar el éxito y supervivencia de la organización durante el curso mismo de los acontecimientos.

- 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 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, es uno de los sistemas de control formalizado por excelencia, 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). Para ello es necesario conocer cuál es el resultado de cada una de los centros que componen la empresa.

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 se 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 que permita al mismo tiempo comparar las medidas performance incluida aquellas actividades manufactureras que en años anteriores no se les daba importancia, a través de la cadena de valor y lo que se denomina la cadena extendida.

### **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 tener 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, el nuevo ámbito del comercio internacional, la innovación en los procesos productivos, la cada vez mayor realizada de la 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, coordinación, supervisión y control.

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.

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 sobre alcanzarlo.
- **Pronostico.**- 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 consigna los objetivos.
- **Control.**- Esto permitirá velar para que la organización desarrolle sin operatividad enmarcado dentro de los parámetros de los planes generales establecidos. Se utiliza el proceso retro-alimentación, así como la administración por excepción para comunicarse y para motivar a todo el personal.
- **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.

- **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.

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

La competencia creciente hizo que las empresas evaluarán los factores importantes de éxito. En lugar de basarse en las señales del actual sistema de control, 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. De hecho, una firma concluyó que estos imperativos eran esenciales para la supervivencia.

Estos imperativos eran por ejemplo la satisfacción del cliente, la excelencia en la fabricación, el liderazgo del mercado, la calidad, la confiabilidad, la capacidad de respuesta y el liderazgo tecnológico.

Muchos de los factores claves de éxito no se fundamentan en consideraciones de costos. Una vez que fueron identificados los factores de éxito, el siguiente paso implicaba hallar medidas precisas y oportunas de estos factores claves de éxito o imperativos.

Después de determinar las medidas no financieras, 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:

- Una cultura organizacional orientada hacia objetivos comunes que tiene como base la misión y visión del negocio.
- Su estrategia orientada a incrementar el valor económico de la empresa.
- Una estructura organizacional flexible y dinámica
- El uso óptimo de los recursos técnicos, materiales, financieros y humanos.
- Una filosofía enfocada hacia la calidad total y 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 que operen en tiempo real.
- Un trabajo de la mano con los proveedores vistos como parte integrante del sistema de trabajo.
- Un enfoque marco de los escenarios nacionales e internacionales, que sustente el planeamiento estratégico.

### **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, y
- Evaluar explícitamente el grado en el que la actuación de cada centro responsable ha permitido el logro de los objetivos.

La presupuesto y el control son por tanto procesos complementarios dado que la presupuesto 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.

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.
- 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; es decir, el fin último del control presupuestario no es transmitir temor a los directivos, si no hacerles ver las deficiencias que se ha florecido y sugerirle las acciones correctas a emprender.

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.

Las desviaciones son un instrumento no solo de análisis económico, sino también de control.

### **3. EL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS Y LAS RELACIONES DE COSTO –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.

Conocer el comportamiento de los costos también es útil para estimar costos. El comportamiento de un costo se refiere a la manera en la cual un costo cambia al momento que una actividad relacionada cambia.

En toda actividad mercantil, sea comercial, industrial o de servicios, los costos responden en general a dos tipos de comportamiento: Aquellos costos que son sensibles ante los cambios de nivel de actividad de la empresa y en los que la causa de la modificación reside precisamente en la variación de ese nivel, son los llamados costos variables; otros por el contrario, son mucho más insensibles ante los cambios de nivel de actividad y son conocidos como costos fijos.

- 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, la depreciación en línea recta, 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 y también son llamados costos sumergidos; por ejemplo: La depreciación de la maquinaria.
- c. **Costos semivariables o semifijos:** están integrados por una parte fija y una variable; el ejemplo típico son los servicios públicos: Luz, teléfono, etc.

- **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 pérdida para la empresa.

Para obtener el punto de equilibrio de unidades se utiliza lo siguiente:

$$C = \frac{CFT}{P - V}$$

C= Cantidad de Unidades

CFT= costo fijo total

P= Precio venta por unidad

V= Costo variable por unidad

Punto de Equilibrio en Soles

$$PE = \frac{CFT}{1 - (\text{Costo Variable Total/Precio de venta total})}$$

Para un nivel dado de ventas puede determinar la utilidad para una línea de productos específicos como sigue:

Utilidad=Ingresos Tota- Costo Variable- Costo Fijo Total

#### 4. **VARIACION EN EL COMPORTAMIENTO DEL COSTO**

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

#### 5. **SISTEMAS DE COSTEO**

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

Son subsistemas de la contabilidad general los cuales manipulan los detalles referentes al costo total de fabricación. La manipulación incluye clasificación, acumulación, asignación y control de datos, para lo cual se requiere un conjunto de normas contables, técnicas y procedimientos de acumulación de datos para determinar el costo unitario del producto.

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. COSTEO POR ORDEN DE PRODUCCIÓN**

- **Definición.-** En este sistema la unidad de costeo 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 costeo por órdenes encaja mejor en las industrias que elaboran productos la mayoría de las veces con especificaciones diferentes o que tienen una gran variedad de productos en existencia.

**Muchas empresas de servicio usan el sistema de costeo por órdenes para acumular los costos asociados al proporcionar sus servicios a los clientes.**

Algunas características del sistema de costeo 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, etc.

\* **Elementos:**

**Materia Prima:** 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.-** Son los salarios de todos los trabajadores que se pueden identificar en una forma económica factible con la producción de productos terminados. Algunos ejemplos, con el trabajo de los operadores de máquinas y los encargados del montaje. La mano de obra indirecta son todos los salarios de los trabajadores de la fábrica que no son mano de obra directa, por ejemplo el salario del guardián de la fábrica.

**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 y depreciación de los activos fijos.

## 5.2. **COSTEO POR PROCESOS:**

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 costeo por procesos se encuentra en aplicar los costos a los productos sin terminar; es decir, mercancías que aún se encuentra 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.

Determina como serán asignados los costos de manufactura ocurridos durante cada periodo asignado, calcular los costos unitarios totales para determinar el ingreso. 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.

- **ELEMENTOS**

**Materiales Directo.-** Se aseguran siempre al 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. El costeo por proceso reduce el volumen del trabajo rutinario requeridos para asignar los costos de la mano de obra.

Gastos 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 la producción y los CIF permanecen relativamente constante de un mes a otro.

### **5.2.1. COSTEO 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 de 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.

Para los reportes externos de los productos es necesario que en la valuación del inventario se incluya un prorrateo de los costos conjuntos de producción, también como alguna atribución adicional al costo del proceso de venta.

## 6. MÉTODOS DE COSTEO

### 6.1. Costeo Directo o variable:

Son costos del producto. 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, si no 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 funciones 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 de administración.

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

### 6.2 Costeo por absorción o costeo total:

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.

### 6.3 Costeo ABC

Es un método de análisis del costo que mide el costo y los resultados del proceso que se relacionan con las actividades del objeto de costo. Analiza el

costo de las actividades basado en el uso de sus recursos y lo asigna a los objetos tales como productos o clientes basados en el uso de sus actividades.

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 gastos 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.

También 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, concluir 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 EN TOMA DE DECISIONES**

### **7.1. COSTO 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 adoptadas. 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, el costo diferencial entre las dos soluciones es S/. 1000. 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.

Esto conlleva la obligación de valorar cada uno de ellos.

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.

Los costos conjuntos son individuales, no específicamente identificables con alguno de los productos que se produce en forma simultánea.

### **SUBPRODUCTOS**

Son productos que se obtienen accesoriamente en un proceso de fabricación, además del producto principal objeto de dicha fabricación. Son productos incidentales, obtenidos con otros de las mismas materias primas, pero no tan importantes.

Según Parisinet.com, 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**

No hay visión uniforme de lo que es costo de calidad y lo que debe ser incluido bajo este término. Las ideas acerca del costo de calidad han venido evolucionando rápidamente en los últimos años.

Anteriormente era percibido como el costo de poner en marcha el departamento de aseguramiento de la calidad, la detección de costos de desecho y costos justificables.

Actualmente, se entienden como costos de calidad aquellos incurridos en el diseño, implementación, operación y mantenimiento de los sistema de calidad de una organización, aquellos costos de la organización comprometidos en los procesos de mejoramiento continuo de la calidad, y los costos de sistemas, productos y servicios frustrados o que han fracasado al no tener en el mercado el éxito que se esperaba.

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

#### **7.4. COSTOS ESTÁNDARES**

##### **CONCEPTO:**

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 predeterminadas.

##### **USOS:**

- **Control de costos.**

El objetivo del control de costo es ayudar a la gerencia en la producción de una unidad de un producto o servicio utilizable, al menor costo posible y de acuerdo con los estándares predeterminados de calidad, los estándares permiten que la gerencia realice comparaciones periódicas de costos reales con costos estándares con el fin de medir el desempeño y conocer las insuficiencias.

- **Costeo de inventarios**

Para propósitos de elaboración de estados financieros externos los inventarios costeados a costos estándares deben ajustarse si es necesario para aproximarse a los costos reales.

- **Planeación presupuestaria**

Los costos estándares son muy útiles cuando se elaboran un presupuesto ya que conforma los elementos con los que se establecen las metas del costo total ( o presupuesto), los presupuestos en efecto son costos estándares multiplicados por el volumen de un nivel esperado de actividad.

- **Fijación de precios de los productos**

Por lo general el precio de venta de una unidad y el costo por unidad están estrechamente relacionados. En la mayor parte de los casos un cambio en el precio de venta de una unidad generarán una modificación en la cantidad de unidades vendidas y por consiguiente en la cantidad de unidades que deba producirse.

### **TIPOS:**

- **Estándar fijo o básico**

Una vez que establece puede ser inalterable. Tal estándar puede ser ideal o alcanzable cuando se establece inicialmente pero nunca se altera una vez que se ha fijado debido a la disminución obvia de su utilidad para la gerencia sobre un lapso de tiempo

- **Estándar ideal**

Se calcula usando condiciones utópicas para determinado proceso de manufactura, los estándares ideales suponen que los elementos de materiales directos, la mano de obra directa o los gastos indirectos de fabricación se adquirirán al precio mínimo en todos los casos. Se basa también en el uso óptimo de los componentes de materiales directos de mano de obra directa y de costos indirectos de fabricación al 100% de la capacidad de manufactura.

- **Estándar Alcanzables**

Son estándares que se basan en un alto grado de eficiencia, pero difieren de los estándares ideales en el sentido en que pueden ser satisfechos o incluso excedidos por la utilización de operaciones eficientes, los estándares alcanzables consideran que las partes

componentes pueden adquirirse a un precio global bueno, no siempre el precio más bajo, pero muy por debajo del precio esperado alto.

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

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 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 “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 presupuesto será más eficaz en tanto en cuanto 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 presupuesto, tiene la conducta del potencial humano que interviene en el mismo; estos es, el papel que desempeñan dentro del proceso de planificación y de presupuesto los factores de motivación y de comportamiento. El presupuesto, 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: La dirección general, o la dirección estratégica, es la responsable de transmitir a cada área de actividad las instrucciones generales, para que éstas puedan diseñar sus planes, programas y presupuestos.
- Elaboración de planes, programas y presupuestos: A partir de las directrices recibidas, y ya aceptadas, cada responsable elaborará el presupuesto considerando las distintas acciones que deben emprender para poder cumplir los objetivos marcados.
- Negociación de los presupuestos: La negociación es un proceso que va de abajo hacia arriba, en donde, a través de fases interativas sucesivas, cada uno de los niveles jerárquicos consolida los distintos planes, programas y presupuestos aceptados en los niveles anteriores.
- Coordinación de los presupuestos: A través de este proceso se comprueba la coherencia de cada uno de los planes y programas, con el fin de introducir, si fuera necesario, las modificaciones necesarias y así alcanzar el adecuado equilibrio entre las distintas áreas.
- Aprobación de los presupuestos: La aprobación, por parte de la dirección general de las previsiones que han ido realizando los distintos responsables supone evaluar los objetivos que pretende alcanzar la entidad a corto plazo, así como los resultados previstos en base de la actividad que se va a desarrollar.
- Seguimiento y actualización de los presupuestos: Una vez aprobado el presupuesto es necesario llevar a cabo un seguimiento o un control de

la evolución de cada una de las variables que lo han configurado y proceder a compararlo con las previsiones.

### **8.1. PRESUPUESTO OPERATIVO**

Presupuestos Operativos, 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 referendarios a otra subdivisión temporal tal como: trimestre, semestre, etc. Los elementos que integran estos presupuestos operativos son:

- Presupuesto de ventas.
- Presupuesto de producción
- Presupuestos de compras
- Presupuesto de gastos de operación
- Presupuesto de inventario
- Presupuesto del costo de artículos vendidos
- Estado del Resultado Integral Presupuestado.

### **8.2. PRESUPUESTO 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 puede incluir activos fijos, activos intangibles o incluso inversiones permanentes en el capital de trabajo (activo circulante). 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**

Técnica de presupuesto 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. 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.

El Presupuesto flexible se basa en la diferencia fundamental del comportamiento de los costos en fijos, variables y mixtos. Este tipo de presupuesto parte de la premisa de que el comportamiento tanto de los costos mixtos como de la variable depende, fundamentalmente, del rango de actividad, por lo que el volumen de presupuesto correspondiente a los niveles de actividad pueden variar más, o en su caso menos, que proporcionalmente con dichos niveles.

#### **8.3.1. 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. Se puede mencionar que es un plan operativo y un plan financiero. 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.
- Estado del Resultado Integral Presupuestado
- Presupuesto de capital
- Presupuesto de caja
- Estado de Situación Financiera.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Silva, J. (2008) Fundamentos de la Contabilidad I Ediciones CO-BO
- Rodríguez, A (2015)- Contabilidad Administrativa.
- Cristóbal del Rio Gonzales. Costos 1. Editorial mc Graw Hill. 2012.
- Ramírez Padilla David Noel. Contabilidad Administrativa. Ed. McGraw-Hill. 8ª. Edición.