



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
CONTADOR PÚBLICO**

PRESENTADO POR:

JOSEPN ALBERTO VILLANUEVA ZAVALA

YURIMAGUAS, PERÚ

2019



UNAP

Universidad Nacional de la Amazonía Peruana

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS
FACEN

"OFICINA DE ASUNTOS ACADEMICOS"



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

En la ciudad de Yurimaguas, a los 24 días del mes de MAYO del 2019, a horas 8:00 P.M. se ha constituido en el Auditorio de la filial de esta Facultad, el jurado designado mediante Resolución Decanal N°0655-FACEN-UNAP/19, integrado por el CPC. ABELARDO LENER TUESTA CÁRDENAS, Dr. (Presidente), CPC. JOSÉ RICARDO BALBUENA HERNÁNDEZ, Mgr. (Miembro) y el CPC. PEDRO HERNÁN CHUNG HUANSI, Mgr. (Miembro), para proceder al acto del Examen Oral de Suficiencia Profesional - Actualización Académica del Bachiller en Ciencias Contables JOSEPN ALBERTO VILLANUEVA ZAVALA, 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 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 el examinado ha sido: APROBADO POR UNANIMIDAD

El Jurado dio a conocer el resultado del examen en Acto Público siendo las 9:00 P.M. se dio por terminado el acto académico.

CPC. ABELARDO LENER TUESTA CÁRDENAS, Dr.
Presidente

CPC. JOSÉ RICARDO BALBUENA HERNÁNDEZ, Mgr.
Miembro


CPC. PEDRO HERNÁN CHUNG HUANSI, Mgr.
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
Teléfonos: #065-234364 / #065-243644 - Decanatura: #065-224342 / 944670264



MIEMBROS DEL JURADO



CPC. ABELARDO LENER TUESTA CÁRDENAS, Dr.
Presidente
MATRICULA N°10-0180



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



CPC. PEDRO HERNÁN CHUNG HUANSI, Mgr.
Miembro
MATRICULA N°19-511

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mi Dios quien me guio en este largo camino de superación profesional, ya que sin su compañía no hubiese sido posible seguir adelante.

A mi familia, porque por ellos soy lo que soy. A mis padres por darme la vida, amor, comprensión, ayuda en los momentos difíciles, y ayudarme con los recursos necesarios para estudiar.

A mis compañeros que me permitieron entrar a su vida durante 5 años, me llevo los mejores recuerdos y anécdotas vividas durante esos años tan maravillosos.

ÍNDICE

PORTADA.....	1
ACTA DE SUSTENTACION.....	2
MIEMBROS DEL JURADO	3
DEDICATORIA	4
RESUMEN	6
ABSTRACT.....	7
INTRODUCCION.....	8
CONTABILIDAD GERENCIAL	10
1. CONCEPTOS BÁSICOS Y SUS OBJETIVOS	10
2. LA CONTABILIDAD GERENCIAL COMO INSTRUMENTO DE CONTROL	10
2.1 DISEÑO, IMPLANTACIÓN 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 DESVIACIÓN.	14
3. EL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS Y LAS RELACIONES COSTO - VOLÚMEN- UTILIDAD	15
4. VARIACIONES EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS.....	22
5. SISTEMAS DE COSTEO	26
5.1 COSTEO POR ÓRDENES DE PRODUCCIÓN.....	26
5.2 COSTEO POR PROCESO.....	29
5.2.1 COSTEOS DE PRODUCTOS CONJUNTOS Y SUBPRODUCTOS.....	31
6. MÉTODOS DE COSTEO.....	33
6.1 COSTEO VARIABLE (DIRECTO).....	33
6.2 COSTEO POR ABSORCIÓN	34
6.3 COSTEO ABC	35
7. INFORMACION RELEVANTE Y TOMA DE DECISIONES	38
7.1 COSTOS DE OPORTUNIDAD Y DIFERENCIALES	38
7.2 COSTOS DE PRODUCTOS CONJUNTOS.....	40
7.3 COSTO DE LA CALIDAD Y DE NO CALIDAD	41
7.4 COSTOS ESTÁNDAR	43
8. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y DE PRESUPUESTACIÓN	44
8.1 PRESUPUESTOS OPERATIVOS	47
8.2 PRESUPUESTO DE CAPITAL.....	48
8.3 PRESUPUESTOS FLEXIBLES Y OTROS.....	50

RESUMEN

El presente informe técnico de suficiencia profesional, fue elaborado en base a lo normado por el reglamento de grados y títulos, el cual incluye como opción para optar el título profesional de contador público, la presentación de un informe técnico.

El informe muestra los resultados del análisis detallado y metódico sobre la Contabilidad Gerencial, su concepto básico y también analizando la Contabilidad Gerencial como instrumento de control, así mismo se analizaron el comportamiento de los costos y las relaciones costo – volumen – utilidad.

Para la elaboración del presente informe técnico se tomó como base diferentes textos nacionales y extranjeros, a fin de mostrar con mayor detalle los alcances de los temas antes mencionados y su aplicación práctica, el cual servirá como guía para otros estudiantes y profesionales que tengan interés de conocer sobre los temas tratados en el presente informe. Otro de los temas tratado en el presente informe técnico y el cual es parte integrante de la Contabilidad Gerencial es la Información Relevante y la toma de decisiones, pues la información precisa y oportuna es muy importante para todo Gerente y Directivo de una empresa, pues de estas dependerá las decisiones que éstos tomen y será un factor determinante para la buena o mala gestión que realicen en la empresa y en base a estos resultados se .analizará su desempeño.

Finalmente se analizó un tema muy importante el cual es El Proceso de Planificación y de P.resupuestación, el cual es la columna vertebral de toda Empresa y los Gerentes deben conocer muy a fondo estos temas a fin de poder tener los recursos suficientes para afrontar el proceso de producción o de servicios que la empresa requiere durante el periodo de producción.

ABSTRACT

The present technical report on professional proficiency was prepared based on what is regulated by the regulation of degrees and degrees, which includes as an option to opt for the professional title of public accountant, the presentation of a technical report.

The report shows the results of the detailed and meticulous analysis on the Management Accounting, its basic concept and also analyzing the Management Accounting as a control instrument, as well as the behavior of the costs and the cost - volume - utility relations were analyzed.

For the preparation of this technical report, different national and foreign texts were used as a basis, in order to show in greater detail the scope of the aforementioned topics and their practical application, which will serve as a guide for other students and professionals interested in Learn about the topics covered in this report.

Another of the topics discussed in this technical report and which is an integral part of Management Accounting is the Relevant Information and Decision Making, as accurate and timely information is very important for every Manager and Manager of a company, as These will depend on the decisions they make and will be a determining factor for the good or bad management they carry out in the company and based on these results, their performance will be analyzed.

Finally, a very important issue was analyzed, which is The Planning and Budgeting Process, which is the backbone of every Company and Managers must know these issues very thoroughly in order to have sufficient resources to face the process of production or services that the company requires during the production period.

INTRODUCCION

La contabilidad gerencial es el proceso de preparación de informes con información financiera oportuna y precisa requerida por los administradores de una empresa para tomar decisiones gerenciales día a día o al corto plazo. Estos informes suelen mostrar la cantidad de dinero en efectivo disponible, los ingresos generados por ventas, la cantidad de pedidos pendientes, el estado de las cuentas por pagar y cuentas por cobrar, deudas, inventarios de materias primas, etc.

Desde un punto de vista gerencial, la contabilidad puede identificar, corregir y prevenir tanto errores como fraudes que pueden sufrir las empresas y que pueden incluso impedir el buen funcionamiento y crecimiento de las mismas.

Pero la contabilidad gerencial no solo comprende estos informes y estados contables, sino que va más allá, busca analizar y controlar toda la actividad operativa de la empresa, además de que está orientada a facilitar información útil para la toma de decisiones.

Se entiende que la información requerida no es la misma para todos los estamentos de la organización, ello depende de sus propias necesidades. Así por ejemplo: Los jefes de sección demandan continuamente datos internos al detalle sobre aspectos específicos, u operaciones rutinarias, con la finalidad de resolver cuestiones encargadas a su nivel como por ejemplo: políticas de inventario o precios de venta vigentes al usuario final. Los gerentes departamentales por lo general necesitan referencias internas y externas relacionadas con problemas potenciales sobre venta, producción, compras y fijación de precios; en este caso, los requerimientos podrán estar relacionados con las variaciones en los presupuestos o datos especiales para

nuevas decisiones, la gerencia general o dirección solicita mayormente, información externa para formular políticas generales, planes a largo plazo con el correspondiente control gerencial, notificaciones concernientes a la capacidad y mercado de la competencia, oportunidades de expansión, etc., son bien recibidos en este nivel.

El entorno en que se desenvuelven la mayoría de organizaciones empresariales obliga a sus dirigentes a incrementar la flexibilidad operativa de su organización y adaptarse con rapidez, a los cambios y paradigmas contables con el propósito de lograr la mayor eficiencia o performance.

CONTABILIDAD GERENCIAL

1. CONCEPTOS BÁSICOS Y SUS OBJETIVOS

DEFINICION: - La Contabilidad Gerencial conocida como Contabilidad de Gestión o Contabilidad Administrativa, es el proceso de identificación, valuación, acumulación, análisis, preparación, interpretación y comunicación de información (financiera y operativa) que utiliza la gerencia para el planeamiento, evaluación y control de una organización, así como para asegurar el uso y responsabilidad de los recursos de la misma.

OBJETIVOS DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL.

- I. Suministrar información requerida para las operaciones de la planeación, evaluación y control,
- II. salvaguardar o asegurar los activos de la organización,
- III. Participar en las tomas de decisiones estratégicas, tácticas y operacionales,
- IV. Prevenir los cambios del entorno,
- V. Integrar los objetivos y las decisiones de la organización,
- VI. Motivar a la organización a alcanzar los objetivos empresariales.
- VII. Evaluar los resultados obtenidos.

2. LA CONTABILIDAD GERENCIAL COMO INSTRUMENTO DE CONTROL

La Contabilidad gerencial, 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. Mediante la formulación de los objetivos y la elaboración de los presupuestos se señala cuál es el comportamiento hacia el que deben orientarse los miembros de la organización y se motiva para su logro (control a priori). Por otro lado, mediante el análisis de desviaciones se evalúa si este comportamiento ha sido congruente con los objetivos establecidos (control a posteriori).

Para alcanzar sus fines y objetivos, toda empresa está estructurada en diferentes unidades organizativas. A su vez, éstas están bajo la dirección de distintos responsables que tienen cada uno de ellos, una función (comercial, administrativa, o de producción), objetivos diferenciados y una mayor o menor autonomía en sus decisiones. Igualmente, dado que la descentralización implica que la dirección tenga una menor información directa sobre el funcionamiento de cada unidad es necesario que existan mecanismos que permitan compensar la pérdida de información y control que se produce.

Para que el comportamiento de estas distintas unidades organizativas sea congruente con los fines y objetivos globales es necesario disponer de mecanismos que permitan promover la coordinación e integración de sus operaciones internas. La necesidad de control es especialmente importante tanto a medida que las empresas se enfrentan a unas condiciones de creciente competencia, con el objeto de mantener o mejorar su posición competitiva, como cuando las empresas tienen un mayor grado de descentralización.

La contabilidad de gestión, evalúa y controla el desarrollo del plan principal o estratégico, con sus variaciones o desviaciones, así como las recomendaciones que

conlleven a tomar acción sobre medidas correctivas necesarias, en este sentido la efectiva comunicación entre todos los niveles de la Gerencia, es importante, de tal forma que todas las operaciones puedan ser coordinadas para conseguir los objetivos trazados en el plan operativo y el plan estratégico. Una parte importante de la comunicación son los reportes de contabilidad, que la Gerencia usa en las operaciones de planeamiento y control.

2.1 DISEÑO, IMPLANTACIÓN Y UTILIZACIÓN DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL.

La Contabilidad Gerencial de una empresa debe ser diseñada de acuerdo con las características de una empresa y especialmente, en función de la estructura de control que necesite.

La estructura de control implica la determinación para cada centro de responsabilidades dos aspectos que son fundamentales para la realización del control, en primer lugar el nivel de responsabilidad que tiene cada centro y en segundo lugar los indicadores de control que pueden permitir la medida de su actuación.

En el proceso de control, la Contabilidad Gerencial se interrelaciona con otros aspectos organizativos y sociales. Entre estos aspectos se pueden señalar especialmente el contexto organizativo y el entorno o contexto social y competitivo.

Una vez hecho el análisis de la estructura organizativa es necesario profundizar sobre el diseño de aquella estructura de control para cada uno de los diferentes centros de responsabilidad que permita controlar de forma global como específica la contribución y el comportamiento de cada uno de ellos del resultado global de la empresa.

Por lo tanto, el diseño, implementación y utilización de una Contabilidad Gerencial no se debe limitar exclusivamente a la consideración de sus aspectos técnicos, sino que ha de tener en cuenta el contexto en el que ella opera. Al considerar el contexto organizativo, pueden considerarse tres aspectos.

- Influencia de la estrategia y de la estructura organizativa en el diseño de la Contabilidad Gerencial.
- Aspectos formales de la Contabilidad Gerencial y en particular, la elaboración del presupuesto y cálculo de desviaciones.
- Influencia de las personas, la cultura y el entorno de una empresa en la Contabilidad Gerencial.

2.2 ADAPTACIÓN DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL A LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y A LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

Las continuas innovaciones en la tecnología de productos, de procesos y de los materiales, los continuos cambios en el marco legislativo, los cambios en los hábitos de los consumidores, etc., suponen el que las empresas se muevan en entornos cada vez más dinámicos.

Esto es ocasionado que sea necesario que las empresas asuman una mayor profesionalización del equipo directivo y del personal, racionalicen sus estructuras organizativas, elaboren una estrategia empresarial explícita fomenten una mayor motivación individual, procedan a una progresiva delegación y descentralización de responsabilidades, mejoren sus sistemas de control económico financiero mediante la introducción de la Contabilidad Gerencial con la realización de presupuestos y control posterior.

La estructura de control se diseña en función de la estrategia empresarial, el contexto en el que ella opera y, particularmente, de la estructura organizativa.

La definición y clasificación de la estructura organizativa es básica para poder diseñar la estructura de control, a partir de ella la contabilidad gerencial. Según cuál sea la estructura organizativa de la empresa.

2.3 EL PROCESO DE CONTROL MEDIANTE EL PRESUPUESTO Y EL ANÁLISIS DE DESVIACIÓN.

La Contabilidad de Gerencia puede contribuir notablemente a facilitar la realización de control tanto del proceso de planificación, a través de la elaboración del presupuesto, como del proceso de evaluación, a partir del cálculo de las desviaciones.

Las empresas al trabajar con presupuestos están conscientes que habrá variaciones en estos al comparar las cifras reales con las previstas, por lo que deben tener un proceso de análisis de dichas variaciones que compare en forma sistemática y periódica la información o los resultados reales con los estimados y darle la importancia relativa a cada variación.

La Contabilidad de Gerencia da gran importancia a la elaboración del presupuesto, proceso complejo en cuanto que implica la participación e integración de los diferentes niveles y centros de responsabilidad. A partir de él y de forma periódica generalmente cada mes, la evaluación de la actuación los distintos centros vienen simplificada por el cálculo de las desviaciones entre el presupuesto y los resultados conseguidos.

EL CONTROL PRESUPUESTARIO, GROSSO MODO (GRANDES RASGOS), TIENE DOS FASES:

- La primera fase consiste en la confección de presupuestos.

- La segunda fase contempla la comparación de los presupuestos con la realidad, denominado análisis de las desviaciones.

El análisis de las 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 los daños en las posibles áreas de problemas.

El procedimiento y modelo de análisis de desviaciones deberá estar en consonancia con el sistema de costes utilizado, para facilitar el entendimiento o interpretación de los hechos.

Para la fórmula de una desviación en costes se suele indicar, en primer lugar, el coste previsto y luego el coste real. De este modo, el signo de la desviación coincidirá con el hecho de que sea favorable o no para la compañía.

En cambio, para las desviaciones relativas a ingresos, primero se indican los ingresos reales y luego los previstos. De esta forma, el signo de la desviación coincidirá con el hecho de que sea favorable o no para la empresa.

3. EL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS Y LAS RELACIONES COSTO - VOLÚMEN- UTILIDAD

¿Cómo cambian los costos y los ingresos de un hospedaje, cuando un cliente más se queda durante 04 días?, ¿Cómo se ven afectados los costos y los ingresos de una empresa de transportes cuando un pasajero adicional sube al bus al último momento,

o cuando se agrega una ruta más al itinerario? Estas preguntas tienen un tema común. ¿Qué les pasará a los resultados financieros si fluctúa un nivel específico de actividad o de volumen? El darle respuesta a esta pregunta es el primer paso para analizar el comportamiento de costos.

El análisis del comportamiento de costo se utiliza para:

- ❖ Un análisis del punto de equilibrio y del costo – volumen – utilidad.
- ❖ Para tomar decisiones de corto plazo, tal como la decisión de fabricar o comprar.
- ❖ Para evaluar el desempeño administrativo con el enfoque de contribución
- ❖ Para preparar un presupuesto flexible

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 ventas y producción cambia. Conocer el comportamiento de los costos también es útil para estimar costos. A su vez, los costos estimados afectan diferentes decisiones de la administración como por decir, si se debería de usar capacidad de maquinaria excedida para producir y vender un producto a un precio reducido.

COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS FIJOS

Son aquellos costos que permanecen constantes durante un periodo de tiempo determinado, sin importar el volumen de producción. Los costos fijos se consideran como tal en su monto global, pero unitariamente se consideran variables.

Aun y el costo fijo se mantiene igual cuando el número de unidades producidas cambia, el costo fijo por unidad cambia. Entre más unidades son producidas, los

costos totales fijos son distribuidos entre más unidades y entonces el costo por unidad disminuye.

Cuando se incrementan los costos fijos totales, se requerirán más unidades para lograr el punto de equilibrio y, por el contrario, si disminuyen los costos fijos totales se requerirán menos unidades para lograr el punto de equilibrio. Por lo tanto, el punto de equilibrio cambiará en la misma dirección en que se modifiquen los costos fijos totales. Cuando se deciden cambiar los costos fijos de una empresa se tiene que realizar un esfuerzo adicional para cubrirlos.

COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS VARIABLES.

Son aquellos que se modifican de acuerdo con el volumen de producción, es decir, si no hay producción no hay costos variables y si se producen muchas unidades el costo variable es alto.

Cuando se incrementan los costos variables por unidad, se requerirán más unidades para lograr el punto de equilibrio y, por el contrario, si disminuye el costo variable por unidad se menos unidades requerirán para lograr el punto de equilibrio. Por lo tanto, el punto de cambiará en equilibrio la misma dirección en que se modifique el costo variable por unidad. El costo variable es un costo que cambia en proporción directa a los cambios que ocurren en un factor de costos

COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS MIXTOS

Un costo mixto contiene elementos variables y fijos. Los costos mixtos son también conocidos como costos semivariabes. En ciertos niveles de actividad, los costos mixtos pueden mostrar las mismas características de un costo fijo, en otros niveles de

actividad pueden desplegar las características de un costo variable. Por ejemplo, los Salarios del personal comercial de la empresa:

Coste fijo: la parte correspondiente al salario fijo que perciben los trabajadores de la empresa mensualmente.

Coste variable: la suma de comisiones con que se remuneran las ventas logradas (o cobradas, según el criterio de la empresa) por el equipo comercial

RELACIÓN COSTO-VOLUMEN-UTILIDAD

El análisis costo-volumen-utilidad (CVU) proporciona una visión financiera panorámica del proceso de planeación. El término CVU analiza el comportamiento de los costos totales y los ingresos de operación, como consecuencia de cambios que ocurren a nivel de productos, precio de venta, costos variables o costos fijos. Es un modelo que ayuda a la administración a determinar las acciones que se deben tomar con la finalidad de lograr cierto objetivo, que en el caso de las empresas lucrativas es llamado utilidades.

La relación Costo-Volumen-Utilidad es una técnica que se utiliza en el análisis de costos para decisiones. El análisis de la relación existente entre los tres elementos nos provee una guía para el planeamiento y selección entre distintas alternativas. Tanto el factor costo total como el factor ingreso total están influidos por los cambios en el volumen. Lo mismo ocurre con el término beneficio.

Los administradores con frecuencia clasifican los costos fijos o variables al tomar decisiones que afectan el volumen de producción. Los administradores quieren saber cómo se verán afectados los costos y los ingresos por tales decisiones. Ellos reconocen que muchos factores, además del volumen de producción, afectarán los

costos. Aun así, un punto de arranque útil en su proceso de decisión es el de especificar la relación que existe entre el volumen de producción, los costos y los ingresos.

Los administradores de organizaciones lucrativas casi siempre estudian los efectos del volumen de producción sobre los ingresos (ventas), gastos (costos), y la utilidad neta. Este estudio por lo común se llama análisis de costo volumen – utilidad (CVU). Los administradores de organizaciones no lucrativas también obtienen provecho del estudio de las relaciones CVU. ¿Por Qué? Ninguna organización tiene recursos ilimitados y el conocer cómo fluctúan los costos conforme cambia el volumen les ayuda a los administradores a comprender cómo controlar los costos.

Para aplicar el análisis CVU, los administradores por lo general recurren a algunos supuestos simplificativos. La simplificación principal es la de clasificar los costos como variables o fijos respecto al volumen de actividad de producción.

PUNTO DE EQUILIBRIO

En este caso, el punto de equilibrio se define como una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, y se expresa en valores, porcentaje y/o unidades, se apoya en un análisis que relaciona el costo-volumen-utilidad.

Este proceso ilustra la cantidad de unidades que una empresa debe vender para que los costos no sean superiores al monto de las ventas y muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas exceden o caen por debajo de este punto, de tal forma que este viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, pero también un decremento ocasionará pérdidas.

El punto de equilibrio de una empresa, se conoce también como punto muerto o "break even point". Se trata de un instrumento para el análisis y decisiones de distintas situaciones de la empresa, entre ellas: volumen de producción y ventas necesarias para no perder ni ganar, planeación de resultados, fijación de precios y de niveles de costos fijos y variables, etc.

El estudio de las relaciones de costo- volumen-utilidad con frecuencia se llama análisis del equilibrio. Este término es confuso, porque el encontrar el punto de equilibrio a menudo es sólo el primer paso en una decisión de planeación.

Sin embargo, un uso directo del punto de equilibrio es el de evaluar los riesgos posibles. Al comparar las ventas planeadas con el punto de equilibrio, los administradores pueden determinar un margen de seguridad.

El margen de seguridad muestra qué tanto pueden disminuir las ventas por debajo del nivel planeado antes que se obtengan pérdidas.

Algunos autores denominan a este punto umbral de rentabilidad porque a partir del mismo la empresa ingresa a una zona de ganancias, mientras que por debajo, no cubre sus costos.

Ahora exploraremos dos técnicas básicas para calcular el punto de equilibrio, el margen de contribución y la técnica de la ecuación.

TÉCNICA DEL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

El margen de contribución por unidad es la diferencia entre el precio de venta unitario y el costo variable unitario, es decir **MC = PVu-CVu**.

El margen de contribución también es conocido como:

- Margen de seguridad
- Margen de aportación
- Contribución marginal
- Ingreso marginal

❖ **El punto de equilibrio (en cantidad – unidades) es igual a la división entre los costos fijos y el margen de contribución.** Llamado también punto de equilibrio contable.

Punto de equilibrio =
$$\frac{\text{Costo fijo}}{\text{MC}}$$

Ó

Punto de equilibrio =
$$\frac{\text{Costo fijo}}{\text{PVu}-\text{CVu}}$$

Esto nos dará cuantas unidades como mínimo se deben de vender antes de que la empresa entre en perdida.

❖ **Punto de equilibrio (en unidades monetarias - nuevos soles s/.)**

Punto de equilibrio =
$$1 - \frac{\text{CVu}}{\text{PVu}}$$

Esto nos dará cuanto debe de vender en soles antes de que la empresa entre en pérdida.

TÉCNICA DE LA ECUACIÓN

La técnica de la ecuación es la forma más general de análisis, que se puede adaptar a cualquier situación de costo-volumen-utilidad concebible. Usted está familiarizado con un estado de resultados típico. Cualquier estado de resultados se puede expresar en forma de ecuación, con un modelo matemático, de la manera siguiente:

Es decir:

$$\left(\begin{array}{cc} \text{Precio} & \text{Número} \\ \text{De Venta} & \text{de} \\ \text{Unitario} & \text{Unidades} \end{array} \right) \times \left(\begin{array}{cc} \text{Costo} & \text{Número} \\ \text{Variable} & \text{de} \\ \text{Unitario} & \text{Unidades} \end{array} \right) - \left(\begin{array}{cc} \text{Gastos} & \text{Utilidad} \\ \text{Fijos} & \text{Neta} \end{array} \right) =$$

Al punto de equilibrio, la unidad neta es igual al cero.

$$\text{Ventas} - \text{gastos variables} - \text{gastos fijos} = 0$$

UTILIDAD DE LA RELACION C-V-U

- Decisión sobre Cierre Temporal de alguna Línea
- Decisiones con respecto a la Expansión de Planta
- Análisis de la Rentabilidad del Producto
- Planeación de Utilidades

4. VARIACIONES EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS

Los Contadores y los administradores normalmente suponen que el comportamiento de costos es lineal a lo largo de algún rango relevante de actividades o factores de costos. El comportamiento lineal de costos se puede graficar con una línea cuando un costo cambia proporcionalmente a los cambios que ocurren en un factor de costos. Recuerde que el rango relevante especifica los límites en la actividad de un factor de

costos dentro de los cuales la relación específica entre un costo y su factor de costos es válida. Los administradores por lo general definen el rango relevante con base en la experiencia anterior con diferentes niveles de actividad y de costos.

VARIABLES EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS

❖ **Tiempo:** todos los costos son variables en el largo plazo. Sin embargo, en el corto plazo ciertos costos son fijos. es un criterio que depende de la definición de la administración para estimar la cantidad de costos que permanecerán sin cambio en un rango de tiempo y actividad.

❖ **El uso de los recursos en las actividades en un rango relevante:** El Rango Relevante de la Actividad es el nivel en el que un costo fijo se modifica por el aumento o disminución de las actividades necesarias en los diferentes procesos productivos.

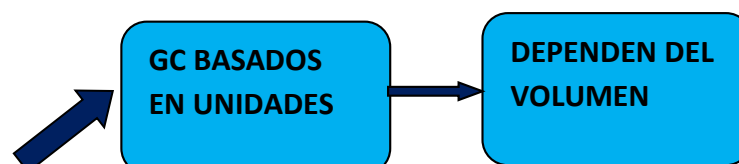
Por un lado, se encuentran aquellas actividades que lo hacen de manera proporcional en la medida en que son realizadas. El consumo de dichos recursos es lo que hemos definido como costos variables. A mayor actividad, el uso de recursos aumenta y por tanto el costo es mayor.

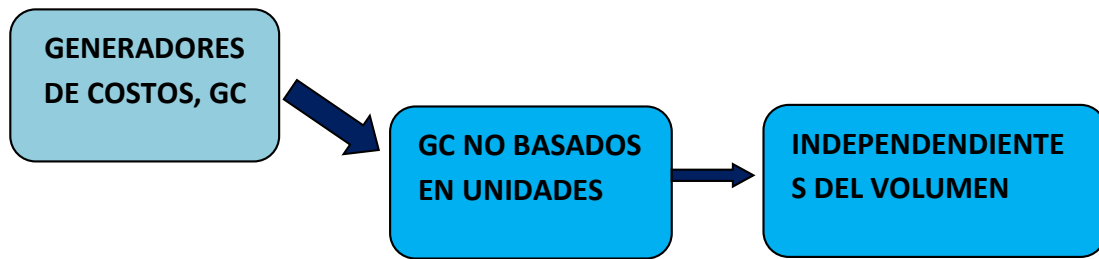
Se sabe que los costos fijos no se modifican por el aumento o modificación de ciertas actividades si éstas se encuentran en lo que se conoce como **RANGO RELEVANTE DE ACTIVIDAD**, que es aquél en el que un costo fijo es suficiente para llevar a cabo las actividades necesarias en los diferentes procesos productivos (producción, ventas, administración), sin que este costo tenga que ser aumentado. Si, por ejemplo, una máquina puede producir 10,000 unidades, la depreciación (costo fijo) que reconocerá la empresa será constante, independientemente de que se 1 unidad o bien 10,000. Pero si se necesitara

producir 2,000 unidades adicionales ¿Qué sucedería? Debido a que la capacidad de producción es de 10,000, entonces tendría que comprarse una máquina adicional y por lo tanto el costo de depreciación aumentaría por obvias razones. Cuando un costo fijo ha alcanzado su máximo potencial de generar ingresos y requiere de un aumento para incrementar las actividades, se dice que es ESCALONADO.

- ❖ **Determinación de actividades que provoca la variación de los costos:** los generadores de costos o causantes de costos son los que miden el efecto de los cambios de los costos variables en las actividades, según el nivel en el que se trabaje al medir los cambios realizados. Sirven para identificar cuáles son las actividades que provocan que se incurran en costos.

Una empresa dispone de recursos (equipo, maquinaria, inventarios, tiempo y conocimientos del elemento humano, etc.) para desarrollar sus operaciones mediante una serie de actividades (comprar, producir, vender, cobrar, pagar, etc.). A medida que se llevan a cabo estas actividades, se hace necesario consumir algunos de los recursos disponibles en la empresa. Por ejemplo, para producir los artículos que vende la empresa se consumirán parte del inventario de materia prima, tiempo y esfuerzo de los obreros, energía eléctrica, uso de la maquinaria (depreciación), etc. Para vender los productos se consumirán tiempo y esfuerzo del personal del área de ventas, el inventario de artículos terminados, uso del equipo de transporte (depreciación), tiempo de personas y equipo de cómputo para formulación de avisos de embarques, facturas, etcétera.





+

INFLUENCIA DE LA ADMINISTRACION SOBRE EL COMPORTAMIENTO DE COSTOS

Además de medir y evaluar el comportamiento actual de los costos, la administración puede tener influencia sobre el comportamiento de los costos a través de decisiones respecto a factores como atributos del producto o servicio, capacidad, tecnología y políticas para crear incentivos para controlar los costos.

MEDICION DEL COMPORTAMIENTO DE COSTOS

Las actividades de toma de decisiones, planeación y control de la contabilidad administrativa requieren de estimaciones precisas y útiles de los costos fijos y variables futuros. El primer paso para estimar y prever los costos es la medición de costos o la medición del comportamiento de costos, en función a los factores de costos apropiados. El segundo paso es usar estas medidas de costos para estimar los costos a niveles futuros, esperados de actividad de los factores de costos.

Por lo general es fácil impedir los costos que están obviamente vinculados a un factor de costos relativos al volumen. ¿Por qué? Porque se pueden rastrear tales costos a factores de costos específicos y su medición sencillamente requiere un sistema que identifique tales costos. Por ejemplo, los sistemas para controlar inventarios miden la cantidad de materiales usados para un producto o servicio en particular. De manera

similar, los sistemas de nómina que utilizan registros de mano de obra o tarjetas de tiempo trabajado pueden detallar la cantidad de tiempo que cada trabajador emplea en un producto o servicio específico.

Por el contrario, en general es difícil medir los costos que no están obviamente vinculados a los factores de costos o aquellos que no están vinculados a múltiples factores de costos. Con frecuencia se utilizan relaciones supuestas entre los costos y los factores de costos debido a la ausencia de un vínculo observable.

5. SISTEMAS DE COSTEO

5.1 COSTEO POR ÓRDENES DE PRODUCCIÓN

Sistema de costos por órdenes de producción. Este sistema recolecta los costos para cada orden o lote físicamente identificables en su paso a través de los centros productivos de la planta. Los costos que intervienen en el proceso de transformación de una cantidad específica de productos, equipo, reparaciones u otros servicios, se recopilan sucesivamente por los elementos identificables: Materia prima aplicable, mano de obra directa y cargos indirectos, los cuales se acumulan en una orden de trabajo.

IMPORTANCIA Y OBJETIVOS

El sistema de costos por lotes es importante porque podemos conocer las necesidades de nuestros clientes potenciales, ya que de acuerdo a sus necesidades podemos llegar a producir los productos de acuerdo a su naturaleza.

En la actualidad para que la contabilidad moderna pueda cumplir con los objetivos de la gerencia de planeación de utilidades, control de costos y su contribución a la fijación de precios de venta.

La gerencia al asignar la responsabilidad por los resultados reales de sus operaciones desea tener la seguridad de que tales resultados han sido medidos correctamente. Pero antes de formular un juicio sobre el buen o mal funcionamiento de la empresa deben aplicarse a los resultados una medida de eficiencia aceptable, contando para esto con los sistemas de costos predeterminados.

El primer sistema de costos predeterminados completo es el de costos estimados, que se basa en estimaciones que se realizan con base a experiencias anteriores y con las condiciones de fabricación previstas para procesar un artículo o cumplir con una orden.

El segundo sistema es de costos estándar que se calcula con bases científicas sobre cada uno de los elementos del costo a efecto de determinar lo que un producto debe costar. Calculado con el factor de eficiencia, y sirve como medidor del costo.

Su objetivo principal es el control de la eficiencia operativa, por lo cual este sistema de costos resulta óptimo para los fines administrativos de planeación y control de los costos.

CARACTERISTICAS

El sistema de órdenes de producción se implanta en aquellas industrias donde la producción es unitaria, o sea que los artículos se producen por lotes de acuerdo con la naturaleza del producto.

Sus características son:

- ❖ Permite reunir separadamente cada uno de los elementos del costo para cada orden de producción, ya sea terminada o en proceso de transformación.

- ❖ Es posible y resulta práctico lotificar y subdividir la producción, de acuerdo con las necesidades de cada empresa.
- ❖ Para iniciar la producción, es necesario emitir una orden de fabricación, donde se detalla el número de productos a fabricarse, y se prepara un documento contable distinto (por lo general una tarjeta u hoja de orden de trabajo), para cada tarea.
- ❖ La producción se hace generalmente sobre pedidos formulado por los clientes.
- ❖ Existe un control más analítico y detallado de los costos que intervienen en el proceso de producción.
- ❖ El costo unitario del producto es conocido permitiendo de esta manera fijar el precio de venta del producto.

¿CÓMO FUNCIONA EL SISTEMA DE COSTOS POR ÓRDENES DE PRODUCCIÓN?

En este sistema se expide una orden numerada para la fabricación de determinada cantidad de productos, en la cual se van acumulando la materia prima consumida, la mano de obra directa y los gastos de fabricación, esta orden es expedida por el jefe responsable de la producción, para ser cumplida en su oportunidad por los departamentos respectivos.

En algunos casos la orden expedida solo indica las características de producción, así como las cantidades y calidades de materia prima, materiales directos, etc. Los elementos del costo incurrido, se manejan en hojas de costos especiales para cada orden, con la misma numeración y con los datos extractados; en estas hojas se llevan, en forma analítica, los cargos por los elementos del costo y la remisión de los productos terminados al almacén.

5.2 COSTEO POR PROCESO

El costeo por proceso es un sistema de acumulación de costos de producción por departamento o centro de costos. Un departamento es una división funcional principal es una fábrica donde se realizan procesos de manufactura relacionados. Cuando dos o más procesos se ejecutan en un departamento, puede ser conveniente dividir la unidad departamental en centros de costos. A cada proceso se le asignaría un centro de costos, y los costos se acumularían por centros de costos en lugar de por departamentos. Por ejemplo, el departamento de ensamblaje de una compañía manufacturera electrónica puede dividirse en los siguientes centros de costos: disposición de materiales, alambrado y soldadura. Los departamentos o los centros de costos son responsables por los costos incurridos dentro de su área; los supervisores de producción deben reportar a la gerencia de nivel intermedio por los costos incurridos, elaborando periódicamente un informe del costo de producción. Este informe es un registro detallado de las actividades de costo y de unidades en cada departamento o centro de costos durante un periodo.

OBJETIVOS DEL COSTEO POR PROCESOS

Un Sistema de costeo por procesos determina como serán asignados los costos de manufactura incurridos durante cada período. La asignación de costos en un departamento es sólo un paso intermedio, el objetivo fundamental es calcular los costos unitarios totales para determinar el ingreso, Durante un período, algunas unidades serán empezadas, pero no se terminarán al final de los mismos. En consecuencia, cada departamento debe determinar qué cantidad de los costos totales incurridos por el departamento es atribuible a unidades, aún es proceso y qué cantidad es atribuible a unidades terminada.

CARACTERISTICA DE UN SISTEMA DE COSTEO POR PROCESOS

El costeo por procesos se ocupa de asignar los costos a las unidades que pasan y se incurren en un departamento, Los costos unitarios para cada departamento se basan en la relación entre los costos incurridos durante determinado periodo y las unidades terminadas durante el mismo.

Un sistema de costeo por procesos tiene las siguientes características:

1. La producción es continua, uniforme y rígida y los costos se acumulan por departamento o centro de costos.
2. El sistema de costos por procesos es continuo. Esto quiere decir que los diferentes departamentos siempre estarán operando, aunque no exista pedidos de clientes, de por medio.
3. Cada departamento tiene su propia cuenta de inventario de trabajo en proceso en el libro mayor general, Esta cuenta se debita con los costos de procesamiento incurridos por el departamento y se acredita con los costos de las unidades terminadas al final de un periodo.
4. La producción equivalente se considera para expresar el inventario de productos en proceso en términos de las unidades terminadas al final de un periodo.
5. Los costos unitarios se determinan por departamento o centro de costos para cada periodo.
6. Las unidades terminadas y sus correspondientes costos se transfieren al siguiente departamento o al inventario de artículos terminados. En el momento en que las unidades salen del último departamento de procesamiento, se acumulan los costos totales del periodo y pueden emplearse para determinar el costo unitario de los artículos terminados.

7. Los costos totales y los costos unitarios para cada departamento se agregan, analizan y calcular de manera periódica mediante el uso de los informes del costo de producción por departamento.
8. Generalmente es imposible identificar los elementos del costo en cada unidad producida.
9. Es requisito fundamental referirse a un periodo de costos, para poder calcular el costo unitario del producto que se determinan por departamentos o centros de costos.
10. Se cuantifica la producción por kilos, metros, litros, metros cúbicos, piezas, etc.

5.2.1 COSTEOS DE PRODUCTOS CONJUNTOS Y SUBPRODUCTOS

Los productos conjuntos son productos individuales, cada uno con valores de venta significativos, que se generan de manera simultánea a partir de la misma materia prima y/o proceso de manufactura. Por ejemplo, el aceite y la carne de soya productos conjuntos que resultan del procesamiento de la soya. También se generan productos conjuntos en la industria empacadora de carne y en muchas industrias que refinan recursos naturales. Las características básicas de los productos conjuntos son:

1. Los productos conjuntos tienen una relación física que requieren un procesamiento común ó simultáneo. El proceso de uno de los productos conjuntos resulta en el procesamiento de todos los otros productos conjuntos al mismo tiempo. Cuando se producen cantidades adicionales de un producto conjunto. Las cantidades de los otros productos conjuntos se incrementarán proporcionalmente.
2. Las manufacturas de productos conjuntos siempre tienen un punto de separación en el cual surgen productos separados, que se venderán como tales o se someterán a proceso adicional, Los costos incurridos después del punto de

separación, por lo general, no causan problemas de asignación porque pueden identificarse con los productos específicos.

3. Ninguno de los productos conjuntos es significativamente mayor en valor que lo demás productos conjuntos. Esta es la característica que diferencia a los productos conjuntos de los subproductos.

SUBPRODUCTOS:

Son aquellos productos de valor de venta limitado, elaborados de manera simultánea con productos de valor de venta mayor, conocidos como productos principales o productos conjuntos. Por lo general, los productos principales se fabrican en mayor cantidad que los subproductos. Los subproductos son el resultado incidental al manufacturar productos principales. Los subproductos pueden resultar de la limpieza de productos principales o de la preparación de materias primas antes de su utilización en la manufactura de los productos principales, o pueden ser desechos que quedan después del procesamiento de los productos principales.

Después de haber surgido junto con los productos conjuntos en el punto de separación, los subproductos pueden venderse en el mismo estado en que se produjeron inicialmente o someterse a procesamiento adicional antes de venderlos.

En ocasiones se presenta el problema de clasificar un producto como subproducto o como desecho. La diferencia básica entre los dos radica en que los subproductos tienen mayor valor de venta que los desechos. Además, por lo general los desechos se venden inmediatamente, mientras que los subproductos deben pasar con frecuencia por un proceso adicional después del punto de separación con el objeto de poder venderlos.

La clasificación de los productos como productos conjuntos, subproductos o desechos puede cambiar a medida que se descubran nuevos usos de los productos o se abandonen los productos antiguos. Debido a los descubrimientos tecnológicos un producto puede pasar de subproducto a ser producto conjunto. Por ejemplo, en la industria del petróleo, la gasolina inicialmente se consideraba como un subproducto del producto principal, el querosene. Pero con la invención del automóvil, la gasolina se convirtió en el producto principal y el querosene en un sub producto. En muchos casos se han encontrado usos para productos que antes se consideraban desperdicios. Por ejemplo, muchas plantas de tratamiento de aguas de alcantarillado han encontrado formas de convertir sus desperdicios en fertilizantes.

Los mercados de productos cambian con frecuencia; así, un producto que en la actualidad puede tener un valor de venta relativamente bajo, mañana puede tener un valor de venta significativo. Por tanto, la gerencia debe examinar a menudo las clasificaciones de productos y hacer reclasificaciones cuando sea necesario.

6. MÉTODOS DE COSTEO

6.1 COSTEO VARIABLE (DIRECTO)

Es un método de análisis de costos, con repercusión a la valuación o determinación del costo, en que los gastos fijos se aplican directamente a resultados y los gastos variables integran el costo.

El costeo directo o costeo variable comprende los elementos variables del costo, que forman parte del costo de producción:

- Materia prima o materiales directos,
- Costo de mano de obra directa o salarios directos, y
- Costos de fabricación variables.

El costeo directo es la metodología que se caracteriza por considerar como costos del producto únicamente a aquellos costos de producción que varían con el volumen, y trata a los costes fijos de manufactura como costos de periodo. Este método utiliza dos bases para distinguir entre costos del producto y costo del periodo: **1)** la relación costo – volumen existente; **2)** las áreas funcionales de operaciones. Así, los costos variables de comercialización, administración y otras áreas ajenas a la producción, al igual que en el costeo por absorción, son tratados como costos del periodo.

El costeo directo es un procedimiento de control, registro y análisis, aplicable a empresas que segregan los costos de producción en fijos y variables, es decir solo considera aquellos costos que varían en relación con el volumen de producción y ventas.

Según el costeo directo o variable, solo son costos del producto los costos variables de producción. Solamente los costos variables de producción se cargan a los inventarios y constituyen el costo de los productos fabricados. Los costos fijos de producción no se capitalizan en los inventarios, si no que se consideran costos del periodo en el cual se incurren, al igual que los gastos de ventas y administración.

Para que un sistema de costos funcione de acuerdo con la doctrina del costeo directo, es necesario que los costos de producción estén divididos en fijos y variables. Esta separación se hace igualmente en los gastos de venta y administración.

LOS COSTOS DE PERIODO, son aquellos que serían necesarios para dirigir, mantener y desarrollar el negocio, independientemente de la fabricación o venta de determinados productos.

6.2 COSTEO POR ABSORCIÓN

En el costeo total o de absorción, se considera como costos de producto a todos los costos de producción, tanto a los costos fijos como a los costos variables. A medida

que se produce, los costos de producción (materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación) se incorporan (capitalizan) en los productos fabricados y constituyen el costo de dichos productos. Los productos pasan a través de los departamentos de producción como si fueran esponjas, absorbiendo (de ahí el nombre de costeo por absorción) todos los costos de producción tanto los fijos como los variables.

El costeo por absorción es la metodología tradicionalmente usada por la contabilidad de costos. Considera que todos los costos de fabricación, con independencia de su comportamiento, deben ser absorbidos por el producto. Es conocido también con el nombre de costeo integral. La distinción entre costos del producto y del periodo tienen origen en la diferenciación de las áreas funcionales de la actividad empresarial. Así, los costos de fabricación son costos del producto; y los de comercialización, administración, investigación y financieros son costos del periodo.

6.3 COSTEO ABC

El costeo basado en actividades ABC es una metodología que mide el costo y el desempeño de las actividades, recursos y objetos de costo. Los recursos se asignan primero a las actividades, después, los costos de las actividades se asignan a los objetos de costo según su caso.

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 los recursos y lo asigna a los objetos de costos tales como productos o clientes basados en el uso de actividades.

Reconoce la relación causal existente entre los orientadores, accionadores, impulsores o direccionadores de costos (drivers cost) con las actividades.

Los sistemas de costos basados en las actividades 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 ABC, trata de solucionar de una manera bastante satisfactoria el problema de la asignación de los gastos indirectos de fabricación a los productos. Este método analiza las actividades de los departamentos indirectos o de soporte dentro de la organización para calcular el costo de los productos terminados.

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.
- En segundo lugar, son los productos los que consumen las actividades. Así es como se enlazan los costos con los productos por medio de las actividades, las cuales son causa de los primeros y son consumidos por los segundos.

Debe precisarse que los costos basados en actividades no constituyen un sistema alternativo de costeo al costeo por órdenes o por procesos. La característica peculiar de estos costos está dada por su orientación en las actividades como objetos fundamentales de costos.

Con el método ABC se pueden obtener costos unitarios de productos con mucha más certeza y, para ello, lo único que se necesita hacer es conseguir la medida de actividad o factor de costos que mejor explique el comportamiento de los gastos indirectos de fabricación en su totalidad. La mayoría de los factores de costos son medidas del número de transacciones involucradas en una actividad particular por ello es que a los costos basados en actividades también se les denomina costeo de base de transacciones.

OBJETIVOS DE LOS COSTOS ABC

La empresa en desarrollo tiene la necesidad de implementar un sistema de costos, generalmente se inclinan en la actualidad por un sistema de costos ABC, buscando conseguir los siguientes objetivos:

- Determinar el precio de sus productos.
- Evaluar la rentabilidad a largo plazo de los mismos
- Evaluar la eficiencia del trabajo.
- Administrar los costos de las actividades que no agregan valor.

VENTAJAS DE LOS COSTOS ABC

- Permiten obtener información precisa y oportuna de los procesos y actividades existentes en la empresa, a efecto de desarrollar la toma de decisiones.
- Facilitar a la empresa racionalizar y perfeccionar su capital de trabajo su mano de obra entre otros.
- En cada actividad de la empresa se desarrollarán en forma más dinámica las funciones propias, mostrando una tendencia directa hacia el mercado, permitiendo mejorar su posición en el mercado.

7. INFORMACION RELEVANTE Y TOMA DE DECISIONES

¿Ford debería fabricar las llantas que monta en sus automóviles, o debería comprarlas a sus proveedores? ¿General Mills debería vender la harina que produce, o podría usar esta harina para producir más cereales para el desayuno? ¿United Airlines debería agregar rutas para usar aviones ociosos, o debería vender estos aviones? Los administradores de éxito pueden distinguir entre la información relevante e irrelevante para tomar decisiones como éstas.

7.1 COSTOS DE OPORTUNIDAD Y DIFERENCIALES

COSTO DE OPORTUNIDAD

Mide el valor de la oportunidad que se pierde o sacrifica cuando la elección de un curso de acción requiere descartar uno alternativo. Si aceptar una alternativa requiere que deban dedicarse instalaciones u otros recursos a la alternativa que, de otro modo podrían usarse para otro fin. Entonces el costo de oportunidad lo mido por la ganancia que hubiera logrado si los recursos en cuestión se hubiesen aplicado al otro objetivo

No se deben confundir costos variables con costos diferenciales. Los primeros varían proporcionalmente con las variaciones en el volumen de producción, los segundos se relacionan con alternativas específicas que se están analizando, pueden incluir costos fijos o variables.

COSTOS DIFERENCIALES

Están siempre relacionados con el futuro y no con el pasado. Aunque para estimar pueda basarme en datos históricos (salvo que tengan que ver con un contrato), los costos diferenciales siempre se basan en estimaciones.

Expresan el incremento o disminución de los costos totales que implicaría la implementación de cada una de las alternativas comparadas con la situación tomada como base y que usualmente es la vigente.

Por ejemplo, el pedido de una producción extraordinaria, generalmente el costo diferencial estará dado exclusivamente por los costos variables de producción de las unidades adicionales, puesto que puede suponerse que los costos fijos permanecerán constantes. Esto quiere decir que el costo relevante para aceptar el pedido de una producción extraordinaria es si los ingresos generados por la misma cubren los costos variables, que son los únicos que se incurrirá en exceso de los actuales si acepta el pedido. Si los costos fijos se vieran incrementados el aumento ocasionado por el pedido adicional sería parte del costo diferencial y relevante para la toma de decisiones.

Un ejemplo de un costo de oportunidad es el salario que rechaza una persona que renuncia a su empleo para iniciar su propio negocio. Considere a María Elena Mendoza, una Contadora Pública que trabaja para un gran Despacho de Contadores, y recibe un sueldo de s/. 80,000.00, AL AÑO. Ella está ansiosa de ejercer su profesión de manera independiente.

Las alternativas que tiene María Elena, se pueden enmarcar en más de una forma. A continuación, se muestra una comparación directa.

ALTERNATIVAS BAJO CONSIDERACIÓN

ALTERNATIVA 01- COMO EMPLEADA

INGRESOS	S/. 80,000.00
COSTO DE DESEMOLSO (GASTOS OPERATIVOS)	-----

EFFECTOS ANUALES SOBRE LAS UTILIDADES	S/.
80,000.00	

ALTERNATIVA 02- COMO INDEPENDIENTE

INGRESOS	S/. 300,000.00
COSTO DE DESEMBOLSO (GASTOS OPERATIVOS) 180,000.00	S/.
EFFECTOS ANUALES SOBRE LAS UTILIDADES 120,000.00	S/.

	1° ALTERNATIVA	2°ALTERNATIVA
<u>DIFERENCIA</u>		
Ingresos	S/. 80,000.00	S/. 300,000.00 S/. 220,000.00
Costos de Desembolso (gastos operativos) 180,000.00	-----	S/. 180,000.00 S/.
Efectos anuales sobre las utilidades S/. 40,000.00	S/. 80,000.00	S/. 120,000.00

La diferencia anual es de S/. 40,000.00, está a favor de que María Elena, escoja ejercer de manera independiente.

Esta tabulación a veces se conoce como el nombre de análisis diferencial, El ingreso diferencial es de S/. 220,000.00, el costo diferencial es de S/. 180,000.00, y el ingreso diferencial después de costos es de S/. 40,000.00. Cada cantidad es la diferencia que existe entre las partidas correspondientes bajo cada alternativa que se esté considerado. El costo diferencial y el costo incrementado son sinónimos utilizados ampliamente. Estos se definen como la diferencia en costo total de dos alternativas. Volviendo a María Elena, enfóquese al significado de costo de oportunidad ¿Cuál es la contribución a las utilidades de la mejor de las alternativas rechazadas? Ejercer de manera independiente tiene un costo de oportunidad de S/. 80,000.00 que equivale al salario mensual rechazado.

7.2 COSTOS DE PRODUCTOS CONJUNTOS

La producción conjunta es la que 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.

Cuando dos o más productos fabricados tienen valores de venta significativos en alguna medida y no son identificables por separados como productos individuales hasta su punto de división, estos productos se conocen como productos conjuntos. El punto de división es la coyuntura en la producción donde los productos conjuntos se vuelven individualmente identificables. Cualquier costo después de este punto se conoce como costo separable porque no forma parte del proceso conjunto y se puede identificar de manera exclusiva con los productos individuales. Los costos de producción de los productos conjuntos antes del punto de división se conocen como costos conjuntos. Algunos ejemplos de productos conjuntos son los químicos, la madera, la harina, los productos de la refinación del petróleo y el empaque de carne.

7.3 COSTO DE LA CALIDAD Y DE NO CALIDAD

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 aquéllos incurridos en el diseño, implementación, operación y mantenimiento de los sistemas de calidad de una organización, aquéllos 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.

Los costes de calidad son los costes asociados con la obtención, identificación, reparación y prevención de fallos o defectos

Si bien es cierto que existe costos ineludibles, debido a que son propios de los procesos productivos o costos indirectos para que éstos se realicen, se distinguen otros dos tipos de costos; el costo de calidad propiamente dicho, que es derivado de

los esfuerzos de la organización para fabricar un producto o generar un servicio con la calidad ofrecida, y el «costo de la no calidad», conocido también como el costo de hacer las cosas mal o incorrectamente. Este último lo definen como aquellos fallos producidos por incumplimientos, las cuales son evitables, como por ejemplo: desperdicios, devoluciones, reparaciones, reemplazos, gastos por atención a quejas y exigencias de cumplimiento de garantías, entre otros.

Los costos de calidad forman parte integral del costo de producción, estando presentes en los resultados que se reflejan en los resultados de una organización. En la actualidad el tema de los costos se vincula a los recursos económicos que se utilizan para poder obtener una determinada calidad y mantenerla y aquellos que son el resultado de no tenerla o perderla.

Así mismo, también consideramos como costes de calidad todos los ahorros de costes que se pueden producir en la organización por el aumento de productividad ocasionados por una buena organización, mentalización y participación de todos los miembros de la organización en todo el proceso de elaboración del producto o servicio, desde el diseño hasta el servicio post-venta, incluyendo en este caso también el ahorro de costes que pueda producirse por la buena imagen de la empresa en calidad.»

Los costes de calidad pueden clasificarse en cuatro categorías: costes de prevención, costes de evaluación, costes de fallos internos y fallos externos; incluyendo los costes intangibles en los cuatro grupos, pero sobre todo en los dos últimos.

COSTES DE PREVENCIÓN: Gastos en los que incurre la empresa con el fin de evitar que se produzcan los fallos o defectos en los procesos de producción, operación o gestión (recopilación de información...etc.)

COSTES DE EVALUACIÓN: Gastos resultantes de la evaluación de los productos ya terminados con el fin de verificar la conformidad de los mismos con los criterios especificaciones correspondientes inspecciones, etc.)

COSTES DE PRE-ENTREGA O FALLOS INTERNOS: Gastos en los que incurre la empresa antes de la entrega del producto (desechos, re-procesos, re-inspecciones, revisiones, etc.)

COSTES DE POST-ENTREGA O FALLOS EXTERNOS: Gastos en los que incurre la empresa después de la entrega o expedición del producto (procesar las reclamaciones, devoluciones, garantías, mantenimiento de inventarios de repuestos, etc.)

7.4 COSTOS ESTÁNDAR

Los costos estándares representan los costos “planeados” de un producto y con frecuencia se establecen antes del inicio de producción. En consecuencia, el establecimiento de estándares proporciona a la gerencia metas por alcanzar (es decir, planeación) y base para comparar con los resultados reales (es decir, control).

Los costos estándares son aquellos que se esperan lograrse en determinado proceso de producción en condiciones normales. El costeo estándar se relaciona con el costo por unidad y cumple básicamente el mismo propósito de un presupuesto. Sin embargo, los presupuestos cuantifican las expectativas gerenciales en términos de costos totales más que en términos de costos por unidad. Los costos estándar no reemplazan los costos reales en un sistema de acumulación de costos. Por el contrario, se acumulan los costos estándares y los costos reales.

Los costos estándares también se conocen como costos planeados, costos pronosticados, costos programados y costos de específicos. Los costos estimados se

omitieron de manera intencional de esta lista porque la palabra “estimado” no debe utilizarse indistintamente de la palabra “estándar”. Los costos estimados históricamente se han empleado proyecciones de lo que serán los costos unitarios para un periodo, mientras que los costos estándares representan lo que debe ser el costo unitario de un producto. Por tanto, mientras los costos estimados son simplemente una anticipación de los resultados reales, los costos estándares son objetivos fijados por la gerencia, que funcionan como controles para supervisar los resultados reales. Además, los costos estándares hacen parte en un sistema de costos mientras que no ocurre así con los costos estimados.

8. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y DE PRESUPUESTACIÓN

Un presupuesto es la estimación futura de las operaciones y los recursos de una empresa. Se elabora para obtener los objetivos económicos y financieros propuestos en un periodo determinado.

Es decir, elaborar un presupuesto es simplemente sentarse a planear lo que se desea hacer en el futuro y expresarlo en términos monetarios.

Cuando elaboramos un presupuesto para nuestra empresa estamos planeando a futuro. En ese caso, nos preguntamos cuánto pensamos vender, qué necesitamos hacer para lograrlo, cuánto tenemos que gastar y, lo mejor de todo, sabremos cuánto vamos a ganar en un determinado periodo.

¿CUÁL ES LA IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN?

- Propicia el desarrollo de la empresa.
- Reduce al máximo los riesgos.
- Maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo.

OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO

- Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.
- Controlar y medir los resultados cuantitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas
- Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.

FINALIDADES DE LOS PRESUPUESTOS

- Planear los resultados de la organización en términos de dinero y volúmenes.
- Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.
- Coordinar y relacionar las actividades de la organización
- Lograr los resultados de las operaciones periódicas

FUNCIONES DE LOS PRESUPUESTOS

La principal función de los presupuestos se relaciona con el Control financiero de la organización.

El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.

Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

ETAPAS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

El proceso de planificación consta de seis etapas que incluyen las siguientes acciones:

ETAPA 1. EVALUAR LAS CONDICIONES ACTUALES.

Esta evaluación incluye los recursos de la empresa, las tendencias del mercado, los indicadores económicos y los factores competitivos. En la planificación estratégica se adopta una visión panorámica del entorno de la organización. Los planes estratégicos expresan la finalidad de organización y fijan un conjunto de objetivos a largo plazo, que la organización debe tratar de alcanzar para sacar provecho de las oportunidades y evitar las hipotéticas amenazas.

ETAPA 2. DETERMINAR OBJETIVOS Y METAS

Los objetivos son fines específicos, medibles, planteados a corto plazo y su consecución previa es precisa para poder alcanzar las metas de la organización. Los objetivos deben ser desafiantes, relevantes y bien enfocados.

Las metas hacen referencia a los que es importante para una organización y dan al personal de plantilla un sentido de propósito.

ETAPA 3. ESTABLECER UN PLAN DE ACCIÓN

Para el logro de los objetivos se necesita un plan de acción, en el cual se especifiquen las acciones que han de llevarse a cabo. Las acciones son medios específicos prescritos para el logro de los objetivos. Los cursos de acción bien planificados reciben el nombre de estrategias y tácticas, y suelen diferenciarse en razón de su ámbito y de su marco temporal.

ETAPA 4. ASIGNAR RECURSOS

Asignar recursos está relacionada con la presupuestación y posterior entrega de recursos. Los recursos se definen como los activos financieros, físicos, humanos, de tiempo o de otra índole con lo que cuenta una organización. Un presupuesto es una cantidad predeterminada de recurso relacionada con una actividad. Existe una relación entre la presupuestación como técnica de planificación y la presupuestación como técnica de control.

ETAPA 5. EJECUCIÓN

La ejecución tiene que ver con la delegación de tareas, con la acción impulsada por los objetivos y con la obtención de datos para la retroalimentación.

ETAPA 6. CONTROL

Se debe controlar la decisión de planificación. La organización ha de dirigir las actividades del trabajo en progreso para asegurar que se cumplan los objetivos, o en algunos casos, se reajusten para poder cumplirlos.

8.1 PRESUPUESTOS OPERATIVOS

Un presupuesto operativo es un documento que recoge, en términos económicos, la previsión de la actividad productiva de la empresa en un futuro. Suele incluirse como parte del presupuesto económico.

Presupuesto operativo En la gran mayoría de las empresas, la fase de presupuestación comienza con la extrapolación del presupuesto de ventas o de cobros de ejercicios anteriores, analizando el mercado, tanto la demanda como la

oferta, la tendencia de la economía. También hay que tener en cuenta el presupuesto de gastos de ejercicios anteriores y ver en qué medida se pueden reducir en un futuro.

Una buena previsión a través de un presupuesto operativo es vital porque:

- De él dependen el resto de presupuestos de la empresa.
- Intervienen una gran cantidad de variables exógenas, no controlables por la empresa.

Para establecer un correcto presupuesto operativo, es necesario haber realizado, anteriormente, un correcto plan de operaciones que nos permita conocer todas las necesidades para el correcto funcionamiento de la producción de la empresa.

8.2 PRESUPUESTO DE CAPITAL

También llamado Proyecto de Inversión, es el proceso de planeación y administración de las inversiones en activos fijos o en el diseño de métodos y procedimientos necesarios para producir y vender bienes a largo plazo de la empresa. Mediante este proceso los gerentes de la organización tratan de identificar, desarrollar y evaluar las oportunidades de inversión que pueden ser rentables para la compañía.

Importancia La preparación del presupuesto de capital es importante porque la expansión de activos implica por lo general gastos muy cuantiosos y antes de que una empresa pueda gastar una gran cantidad de dinero, deberá tener fondos suficientes y disponibles. Por consiguiente, una empresa que contemple un programa mayor de gastos de capital debería establecer su financiamiento con varios años de anticipación para que los fondos que se requieran estén disponibles.

Según Johnson, R. y Melicher, R. (2000), Se debe identificar si son proyectos:

No Financieros (estáticos): se caracteriza por no tener en cuenta la cronología de los distintos flujos de caja y el valor del dinero en el tiempo. Son cálculos sencillos y resultan de utilidad para la empresa. Se aplican métodos como lo son: flujo de caja, tasa de rendimiento, periodo de recuperación, relación costo- beneficio.

Financieros (dinámicos): tienen en cuenta la cronología de los distintos flujos de caja y el valor de dinero en el tiempo mediante la actualización o descuento. Son muy utilizados pues homogenizan las cantidades de dinero recibidas en distintos momentos. Se aplican métodos como lo son: Valor actual neto, tasa interna de retorno, Índice de rentabilidad. Entre las razones más comunes para formular un presupuesto de capital están:

- La reposición de equipos.
- La exploración, investigación o desarrollo.
- La ampliación de la planta productiva.
- El lanzamiento de nuevos productos

Pueden darse inconvenientes para su realización en cuanto:

- La escasez de recursos.
- La escasez de personal.
- La incertidumbre o el riesgo asociado a los proyectos
- Al proceso de medición del rendimiento del proyecto.
- La viabilidad o factibilidad del presupuesto del capital Estudios que comprenden un Proyecto de Inversión: Estudio de Mercado, Estudio Técnico, Estudio Administrativo, Estudio Financiero.

OBJETIVOS

- Equilibrar las distintas fuentes financieras, en función de las inversiones que la organización pretende realizar.
- Determinar la estructura financiera óptima, con una adecuada proporción entre recursos propios y ajenos, intentando que el coste de capital sea lo más bajo posible.
- Facilitar, junto con los presupuestos operativos, la elaboración de los estados contables previsionales.

CARACTERÍSTICAS

Brinda la posibilidad de realizar cambios importantes en los medios de producción, al poder reorientar la política de inversiones en diversos sentidos: crecimiento, reducción, diversificación, reestructuración.

- Relacionado con lo anterior, ofrece la posibilidad de incidir en el mercado actual de la empresa.
- Brinda la posibilidad de cambiar radicalmente la política financiera de la empresa.

8.3 PRESUPUESTOS FLEXIBLES Y OTROS

No debe confundirse el presupuesto flexible, con la característica de elasticidad de que deban estar investidos los presupuestos en general, la elasticidad o flexibilidad, también está referida a los presupuestos fijos, para indicar que deben revisarse y adaptarse a las fluctuaciones constantes del mercado. El grado de flexibilidad que se permita, depende de los propósitos que se persigan con la presupuestación.

El presupuesto flexible es resultante de la consideración anticipada de las variaciones que pudieran existir en los ingresos y en las ventas; esta posible afectación conduce a la predeterminación de los cambios factibles en los volúmenes de producción y por consiguiente en los gastos.

En este tipo de presupuestos se consideran diferentes planos alternativos de aplicación directa e inmediata en caso de que las situaciones previstas cambien. Dichas variaciones se presentan dentro el cuerpo mismo del presupuesto, en forma de cuotas por unidad producida o en forma escalonada, fijando porcentajes sobre una base determinada.

Si dicha base se considera como el punto en que la capacidad de fabricación de la empresa, está aprovechándose en un 100 % de eficiencia, respecto de las ventas, e éstas se estiman con base a la máxima capacidad de absorción en el mercado, se presentarían los resultados posibles en un estado comparativo, en que se pondrían las cifras a obtener, cuando la fábrica trabaje al 70%, 80%, 90%, 100% de su capacidad productiva.

Un presupuesto flexible es un presupuesto que se ajusta con los cambios en el volumen de actividad (cantidad producida, cantidad vendida, etc.). Calcula diferentes niveles de gasto para los costos variables, dependiendo de los cambios que haya en los ingresos reales.

El resultado es un presupuesto variante, dependiendo de los niveles de actividad reales experimentados. El presupuesto flexible es más sofisticado y útil que un presupuesto estático, el cual permanece fijo en una cantidad, independientemente del volumen de actividad alcanzado.

Entonces, cualquiera sea el nivel de salida realmente alcanzada, se puede comparar con un nivel apropiado. Un presupuesto flexible le brinda a la empresa una herramienta para comparar el desempeño real con el presupuestado en muchos niveles de actividad.

El presupuesto flexible es el presupuesto ajustado a distintos niveles de actividad, teniendo en cuenta los costes unitarios variables del presupuesto inicial y manteniendo los costes fijos.

La comparación de los datos reales con respecto a los del presupuesto flexible constituye el mejor criterio para efectuar el control presupuestario, ya que ahora las magnitudes a comparar son homogéneas y se aíslan los efectos del exceso o defecto de actividad. Las desviaciones obtenidas representan indicadores efectivos del nivel de eficiencia de la organización.

CARACTERÍSTICAS

En el presupuesto flexible se introduce el ingreso real u otras medidas de actividad una vez se haya completado un período contable, generando un presupuesto específico para esos valores.

Este enfoque varía del presupuesto estático común, el cual solo contiene cantidades fijas que no varían con los niveles de ingresos reales.

Los reportes “presupuestado versus real” bajo un presupuesto flexible tienden a arrojar variaciones mucho más relevantes que las generadas bajo un presupuesto estático, ya que tanto los gastos presupuestados como los reales se basan en la misma medida de actividad.