



UTPL

La Universidad Católica de Loja

Modalidad Abierta y a Distancia



Contabilidad Gerencial

Guía didáctica



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Ciencias Empresariales

Contabilidad Gerencial

Guía didáctica

Carrera	PAO Nivel
▪ Contabilidad y Auditoría	VIII

Autora:

González Torres Melania Yadira

Este trabajo "Contabilidad Gerencial", es un derivado de "Contabilidad Gerencial" por González Torres Melania Yadira, utilizada bajo licencia CC BY-NC-SA 4.0. "Contabilidad Gerencial" tiene licencia CC BY-NC-SA 4.0 por González Torres Melania Yadira



CONT_5023

Asesoría virtual
www.utpl.edu.ec

Universidad Técnica Particular de Loja

Contabilidad Gerencial

Guía didáctica

González Torres Melania Yadira

Diagramación y diseño digital:

Ediloja Cía. Ltda.

Telefax: 593-7-2611418.

San Cayetano Alto s/n.

www.ediloja.com.ec

edilojacialtda@ediloja.com.ec

Loja-Ecuador

ISBN digital - 978-9942-39-440-8



Los contenidos de este trabajo están sujetos a una licencia internacional Creative Commons **Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 (CC BY-NC-SA 4.0)**. Usted es libre de **Compartir** — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato. **Adaptar** — remezclar, transformar y construir a partir del material citando la fuente, bajo los siguientes términos: **Reconocimiento**- debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante. **No Comercial**-no puede hacer uso del material con propósitos comerciales. **Compartir igual**-Si remezcla, transforma o crea a partir del material, debe distribuir su contribución bajo la misma licencia del original. No puede aplicar términos legales ni medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

29 de marzo, 2022

Índice

1. Datos de información.....	7
1.1. Presentación de la asignatura	7
1.2. Competencias genéricas de la UTPL.....	7
1.3. Competencias específicas de la carrera	7
1.4. Problemática que aborda la asignatura	8
2. Metodología de aprendizaje	9
3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje	11
Primer bimestre.....	11
Resultado de aprendizaje 1	11
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	11
Semana 1	11
Unidad 1. La contabilidad administrativa y las filosofías administrativas contemporáneas	11
Actividades de aprendizaje recomendadas.....	12
Semana 2	13
Actividades de aprendizaje recomendadas.....	15
Semana 3	15
Actividades de aprendizaje recomendadas.....	18
Autoevaluación 1	19
Resultado de aprendizaje 2.....	23
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	23
Semana 4	23
Unidad 2. Modelo Costo Volumen Utilidad (C-V-U).....	23
Actividades de aprendizaje recomendadas.....	24
Semana 5	25

Actividades de aprendizaje recomendadas	27
Semana 6	27
Actividades de aprendizaje recomendadas	28
Autoevaluación 2	29
Semana 7	32
Unidad 3. El papel de la información administrativa en las decisiones a corto plazo.....	32
Actividades de aprendizaje recomendadas	35
Actividades finales del bimestre	36
Semana 8	36
Segundo bimestre	37
Resultado de aprendizaje 2.....	37
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	37
Semana 9	37
Actividades de aprendizaje recomendadas.....	39
Semana 10	39
Actividades de aprendizaje recomendadas	41
Autoevaluación 3.....	42
Resultado de aprendizaje 3.....	45
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	45
Semana 11	45
Unidad 4. Sistemas de control administrativo	45
Actividades de aprendizaje recomendadas	47
Semana 12	47

Actividades de aprendizaje recomendadas	48
Autoevaluación 4.....	49
Semana 13	52
Unidad 5. Presupuestos y estados financieros proforma.....	52
Actividades de aprendizaje recomendadas.....	55
Semana 14	55
Actividades de aprendizaje recomendadas.....	56
Semana 15	57
Actividades de aprendizaje recomendadas.....	59
Autoevaluación 5.....	60
Actividades finales del bimestre	61
Semana 16	61
4. Solucionario	62
5. Referencias bibliográficas	67
6. Anexos	68
7. Recursos	70



1. Datos de información

1.1. Presentación de la asignatura



1.2. Competencias genéricas de la UTPL

1. Vivencia de los valores universales del humanismo de Cristo
2. Pensamiento crítico y reflexivo
3. Comunicación oral y escrita
4. Comportamiento ético
5. Trabajo en equipo

1.3. Competencias específicas de la carrera

- Integra capacidades científico – teóricas y técnico – instrumentales en los campos de la contabilidad, auditoría - control y administración financiera, para optimizar la respuesta a las exigencias y necesidades del desarrollo de las empresas prioritarias del sector económico productivo que requieren de la intervención de la profesión contable.

- Incorpora metodologías, conocimientos y capacidades en los campos de la formación contable, para interactuar en los escenarios de la profesión y aportar a la solución de las problemáticas de los contextos, ejes y tensiones del desarrollo social y productivo del país.

1.4. Problemática que aborda la asignatura

La asignatura responde a aquellas habilidades para el desarrollo gerencial que se requiere en el desempeño competitivo en las empresas, pues la figura del contador en los últimos años ,ha cambiado considerablemente del registro de transacciones y la generación de información financiera al análisis de la información contable y financiera que se genera en las empresas.

Para lograr este cambio la asignatura, está orientado a brindarle aquellas técnicas, herramientas, que les permitan identificar la utilidad de la contabilidad administrativa, en el proceso de la toma de decisiones gerenciales a través del conocimiento y análisis de modelos y procesos con enfoques contables y económico financieros.



2. Metodología de aprendizaje

Para el estudio de la asignatura de Contabilidad Gerencial se dispone de material educativo y recursos adicionales que se señalan en cada una de las unidades y en las orientaciones académicas de cada apartado. El material educativo y los recursos han sido seleccionados por su claridad y aplicación práctica, en función de las competencias expresadas en el perfil de la carrera; y consecuentemente en los contenidos, resultados, actividades de aprendizaje y evaluación planificadas para el estudio autónomo, trabajo práctico experimental y las actividades en contacto con el docente. Además, la asignatura contiene un aprendizaje basado en análisis de estudio de caso para los temas estudiados.

Por tanto, con la finalidad de lograr el aprendizaje de la asignatura se sugiere revisar:

- El **plan docente** cada vez que sea necesario, dado que este documento constituye la declaración de lo que el profesor pretende alcanzar durante el proceso formativo. Contiene los resultados de aprendizaje esperados para el desarrollo de las competencias que integran el perfil de egreso de la carrera, el tiempo de estudio sugerido por semana, las actividades de aprendizaje; los recursos necesarios para ser revisados y las actividades calificadas a desarrollar en cada bimestre.
- La **guía virtualizada y el texto básico** son los recursos principales de consulta y seguimiento, adicional se encontrarán enlaces a la web, documentos en PDF, lecturas en documentos o libros digitales, etc.
- Las **orientaciones académicas recomendadas**, las actividades de aprendizaje evaluadas, y los recursos de aprendizaje sugeridos en cada semana de estudio.

- La **comunicación constante** que es diálogo continuo con el profesor y compañeros para recibir la retroalimentación oportuna durante todo el proceso formativo, mediante el desarrollo de las actividades de aprendizaje y evaluación síncronas y asíncronas planificadas.
- La **tutoría del docente**, es otra herramienta que tienen los alumnos para comunicarse con el profesor; por favor revise los días y horarios establecidos.



3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



Primer bimestre

Resultado de aprendizaje 1

- Distingue los aspectos generales de la contabilidad administrativa, y asocia las diferentes filosofías administrativas.

Para alcanzar este resultado se analiza el papel de la contabilidad administrativa y la información que genera la empresa y su impacto en los procesos de planeación, toma de decisiones y control, a través del uso de las técnicas y herramientas que mejoran la competitividad empresarial.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 1

Unidad 1. La contabilidad administrativa y las filosofías administrativas contemporáneas

En la semana uno, se revisarán los lineamientos generales de la contabilidad administrativa, la comparación entre la contabilidad financiera y la contabilidad administrativa; el papel de la información administrativa tanto para el control administrativo como para la planeación y toma de decisiones en la empresa.

Los **recursos de aprendizaje** propuestos en esta semana le ayudarán a comprender y fortalecer los temas de estudio; revise el video titulado "[Diferencia entre contabilidad financiera y contabilidad administrativa](#)".

Una vez revisado el video, es importante que quede claro las diferencias entre la contabilidad financiera y la contabilidad administrativa (contabilidad gerencial /contabilidad de gestión). Cada una de ellas tiene fines diferentes y son complementarias entre sí, pero es importante precisar que la contabilidad administrativa se basa en toda la información contable que se genera en la contabilidad financiera.



A continuación, realice la lectura comprensiva del documento “[Efecto de los servicios contables en la toma de decisiones de las PYMES](#)” de Bermúdez (2017), por favor remítase únicamente a la introducción y marco teórico del documento (páginas de la 2 a la 9)

La lectura del documento en mención, pretende analizar la importancia que tienen los servicios contables para la toma de decisiones en las empresas, indistintamente del tipo de empresa que sea o de la actividad que ejerza. Ahora bien, es importante indicar que esa idea “la contabilidad sirve solo para hacer declaraciones y/o pagar impuestos” debe ir desapareciendo, ahora mismo los sistemas de información contable financiero son la base para decidir en la empresa tanto para decisiones a corto plazo como a largo plazo, y también para solventar problemas que se puedan presentar al interno de la empresa, y el llamado a ser proactivos para que en el proceso de toma de decisiones se pueda identificar oportunamente debilidades o amenazas que se deben solventar en la marcha.

Concluya su aprendizaje de este apartado revisando los problemas planteados en el texto básico página 24-25, y si tiene dudas o preguntas plantéelas en los espacios definidos para tutorías con el docente.

Con la finalidad de evaluar las temáticas estudiadas en la primera semana, a continuación, se plantean las siguientes **actividades de aprendizaje recomendadas**:



Actividades de aprendizaje recomendadas

Recuerde que las temáticas abordadas en esta semana se deben realizar de manera secuencial y de acuerdo a los lineamientos del plan docente.

- Elabore un esquema de llaves donde pueda identificar usos, aplicación, diferencias, semejanzas de los dos tipos de contabilidad revisados.
- Complemente su aprendizaje analizando las preguntas de repaso del texto básico para reforzar lo aprendido en esta unidad.
- Apóyese con el docente tutor para cualquier inquietud por correo electrónico o por vía telefónica, participando del chat en línea en los horarios de tutoría según corresponda.
- Realice el foro de presentación, que no es otra cosa que un acercamiento entre usted y el docente.

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.



Semana 2

En la semana 2, se continúa con el estudio de la contabilidad administrativa en el proceso de toma de decisiones en las empresas. A continuación, se analizan las filosofías administrativas contemporáneas que le darán a conocer en términos generales las herramientas y técnicas para mejorar en la empresa la competitividad y su capacidad de respuesta en cualquier escenario.

Para ello será importante resaltar que las filosofías que mejoran la competitividad de la empresa que son: la teoría de restricciones, justo a tiempo y la cultura de calidad total que se apoyan en dos técnicas, el análisis de la cadena de valor y el ciclo del costo de un producto. Empezamos con el estudio de las dos técnicas.

A continuación, se presenta un resumen muy corto de la teoría del valor y cadena de valor, es importante que usted revise los contenidos para que pueda afianzar sus conocimientos.

Teoría del valor y cadena de valor

En la figura 1 se presenta el ciclo de vida del producto desde los tres puntos de vista, considerando para ello que será muy útil tener claro el ciclo de vida del costo; es decir, tomar como base el ciclo de vida del producto, técnica que facilita desarrollar en la empresa una administración estratégica exitosa.

Figura 1.
Ciclo de vida producto.



Nota: Tomado de Ramírez, (2019).

Para una mejor comprensión de los temas, desarrolle los siguientes **recursos de aprendizaje:**



Realice la lectura del texto básico, capítulo 4 filosofías administrativas contemporáneas, (desde el punto 4A introducción hasta el 4C ciclo de vida del costo) de las tres primeras filosofías administrativas, considere que en el desarrollo de esta unidad existen conceptos o temas que puede conocer, pero precise ese conocimiento en el contexto de la contabilidad administrativa. Revise detenidamente los casos propuestos y los ejemplos desarrollados en el texto básico, le serán de gran utilidad en el desarrollo de las actividades que se plantean posteriormente.

Le invito a reforzar sus conocimientos, participando en las siguientes **actividades de aprendizaje recomendadas**



Actividades de aprendizaje recomendadas

- Elabore un cuadro comparativo de las filosofías administrativas contemporáneas, identifique el uso, aplicabilidad, ventajas y desventajas de cada una de ellas.
- Complemente su aprendizaje analizando las preguntas de repaso del texto básico para reforzar lo aprendido en esta unidad.
- Apóyese con el docente tutor para cualquier inquietud por correo electrónico o por vía telefónica, participando del chat en línea en los horarios de tutoría según corresponda.

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.



Semana 3

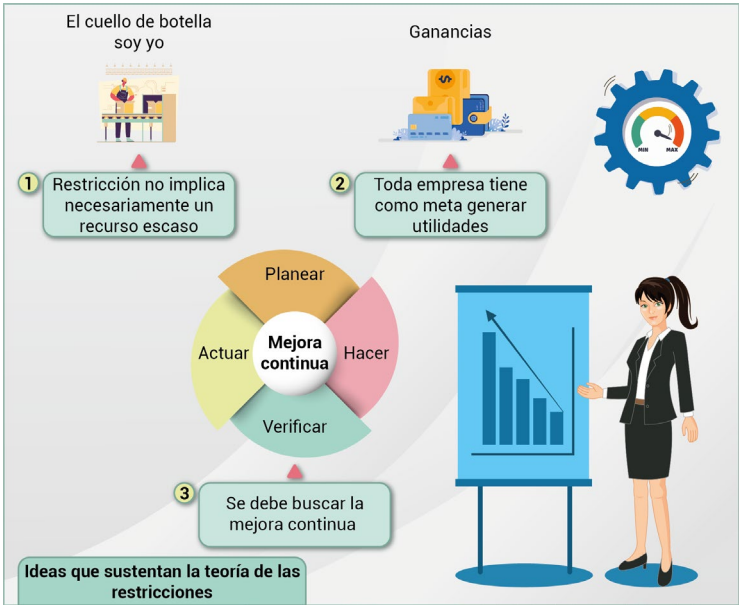
Continué con el análisis de las filosofías administrativas contemporáneas que se indican a continuación, de esta manera tendrá la visión global de las técnicas y las filosofías administrativas que sirven de apoyo para la toma de decisiones.

Teoría de restricciones

En la teoría de restricciones es importante considerar varios elementos e información de la empresa, por un lado, debemos conocer esa restricción (limitación), o aquellos cuellos de botella que pueda tener en procesos determinados, en la figura 2 se presentan algunas ideas que sustentan esta teoría, importante para su reflexión.

Figura 2.

Ideas que sustentan la teoría de restricciones.



Nota. Tomado de [Economidepedia](#) (s.f.).

El modelo de la teoría de las restricciones menciona cinco etapas importantes para lograr la meta de mejorar sustancialmente en las empresas, estas son: identificar las restricciones, determinar cómo lograr ventajas al decidir el mejor uso de dichas restricciones, priorizar las decisiones considerando el punto anterior, implantar programa de mejor continua para reducir esas limitaciones de las restricciones existentes.

Justo a tiempo

La teoría justo a tiempo también conocida por su abreviatura JIT (just in time) es el enfoque moderno para el manejo de inventarios, es importante revisar los enfoques que se manejan dentro de esta teoría, así como también el cuadro que se ubica en la página 127 y 128 del texto básico donde resumen 8 puntos que identifican la diferencia entre los sistemas tradicionales de administrar los inventarios y la tecnología del justo a tiempo: estos aspectos contemplan: inventarios, diseño del proceso de producción, tiempo del ciclo de producción, manos de obra, sistema de producción, tiempo de arranque, filosofía de calidad, y proveedores.

Costos de calidad

Los costos de calidad precisa algunos elementos interesantes y uno de ellos es la contabilidad ambiental y los costos de calidad. La contabilidad ambiental, conocida como contabilidad verde o contabilidad ecológica, es el mecanismo que permite la medición, agotamiento y degradación del medioambiente y su impacto en la generación de los ingresos, como resultados de un proceso de producción, distribución y consumo.



En Ecuador el Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica ha definido un indicador PIB (producto interno bruto) Verde, mismo que intenta calcular el impacto económico del agotamiento de los recursos naturales y su degradación bajo el marco metodológico de Naciones Unidas, de tal forma que se obtengan un conjunto de datos nacionales agregados que vinculen el ambiente con la economía, lo cual tendrá un impacto a largo plazo tanto en el desarrollo de políticas económicas como ambientales (Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, 2021)

Compararse con el mejor: el proceso del benchmarking

El benchmarking según Veliz, et al. (2021) indican que esta herramienta se ha convertido en una herramienta para mejorar los procesos y la excelencia de los mismos, pero aún existe desconocimiento de la utilidad de esta herramienta.

En el siguiente documento titulado "[Utilidad del benchmarking como estrategia de mejora empresarial](#)", se invita a revisar la importancia del benchmarking como estrategia de mejora empresarial, abordando temas como los beneficios, tipos y ventajas.



Los **recursos de aprendizaje** planteados para esta semana le permitirán comprender la temática; por ello, es importante que realice la lectura del texto básico capítulo 4. Filosofías administrativas contemporáneas (desde el punto 4D Teoría de restricciones en adelante). Revise detenidamente los casos propuestos y los ejemplos desarrollados en el texto básico, le serán de guía para el desarrollo de las actividades que se plantean a continuación.

Para apoyar su aprendizaje de esta semana a continuación, se plantea las siguientes actividades:



Actividades de aprendizaje recomendadas

- Una vez realizada la lectura de las filosofías administrativas del capítulo 4 del texto básico, complete el cuadro comparativo de las filosofías analizadas en esta semana con las que se revisaron en la semana previa, igualmente identifique el uso, aplicabilidad, ventajas y desventajas.
- Complemente su aprendizaje analizando las preguntas de repaso del texto básico para reforzar lo aprendido en esta unidad.
- Apóyese con el docente tutor de su aula para cualquier inquietud por correo electrónico o por vía telefónica, participando del chat en línea en los horarios de tutoría según corresponda.

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

Ahora, le invito a reforzar sus conocimientos, participando en la siguiente autoevaluación:



Autoevaluación 1

Lea detenidamente cada afirmación y seleccione la respuesta correcta.

1. Qué es el control administrativo:
 - a. El diseño de acciones con el fin de alcanzar los objetivos deseados en un periodo determinado.
 - b. Disciplina que proporciona la información necesaria para formular, implementar y llevar a cabo estrategias que permitan alcanzar una ventaja competitiva.
 - c. Proceso mediante el cual la administración se asegura de obtener los recursos y usarlos de manera eficiente y efectiva en función de los objetivos.
2. Los estados financieros que la normativa exige de presentación obligatoria son 5:
 - a. Estado de situación financiera.
 - b. Estado de resultado integral.
 - c. Estado de variaciones de capital /Estado de cambio en el patrimonio.
 - d. Estado de flujo de efectivo.
 - e. Notas explicativas a los estados financieros.
 - f. Todos.
 - g. Ninguno.
3. Los estados financieros a presentarse, son elaborados por la:
 - a. Contabilidad Financiera.
 - b. Contabilidad Administrativa.
 - c. Contabilidad Fiscal.

4. La filosofía justo a tiempo tiene dos objetivos al momento de manejar los inventarios, estos son:
 - a. Manejar la producción terminada en la empresa para operativizar su traslado y distribución, logrando así generar a la empresa el rápido ingreso de dinero.
 - b. Disminuir los inventarios y actividades de la empresa para implementar nuevos productos y líneas de producción.
 - c. Aumentar las utilidades mediante la eliminación de los costos que generan los inventarios innecesarios y mejorar la posición competitiva de la empresa a través del aumento de la calidad y flexibilidad de la entrega a los clientes.
5. En los pasos para el análisis de la cadena de valor, se precisan algunos pasos esenciales como:
 - a. Definir la cadena de valor de la empresa y asignar los costos y los activos correspondientes a cada gran proceso de la cadena; identificar los generadores que impulsan el costo de cada gran proceso; identificar los generadores de valor de cada gran proceso, explorar las posibilidades de lograr una ventaja competitiva.
 - b. Identificar la infraestructura, luego los recursos humanos y materiales, y para finalmente desarrollar la tecnología e información.
 - c. Identificar los costos de operación, analizar su comportamiento, reconocer la competencia entre ellos y crear diferenciación en los más convenientes.

6. El modelo de la teoría de restricciones menciona 5 etapas necesarias para lograr la meta de mejorar sustancialmente las empresas. Una de ellas es “subordinar todas las decisiones tomadas anteriormente”, eso se define como:
- Implica que todos los departamentos deben quedar subordinados a la decisión previamente tomada.
 - Dirigir el esfuerzo hacia aquellas restricciones donde el incremento del throughput es mayor que otras.
 - Determina que son las restricciones internas y externas.
7. El ciclo de vida de un producto tiene tres enfoques: desde el punto de vista de marketing, de producción y del cliente. Si se analiza desde el punto de vista del cliente se tiene el siguiente proceso:
- Comprar en el mercado, crecimiento del mercado, maduración y abandono del producto.
 - Comprar el producto, operarlo, mantenerlo, disponer del producto.
 - Investigación y desarrollo, diseño, etapa de pruebas, producción, actividades logísticas.
8. La contabilidad ambiental hace referencia a:
- Medir los efectos financieros y no financieros que tiene una empresa y el cuidado que esta tenga en que sus procesos respeten el medio ambiente.
 - Se trata de cuantificar aquellas actividades que se llevan a cabo para evitar la producción de contaminantes.
 - Es aquella que intenta cuantificar los costos que se generan después de que los desechos son sacados de la empresa.

Conteste verdadero o falso según corresponda.

9. () ¿El benchmarking es aquella actividad de buscar a las mejores empresas y tratar de replicar su modelo o sus valores añadidos para tratar de ser exitosas como ellas?

10. () Uno de los enfoques del benchmarking es compararse con una compañía y con sus competidores menos riesgosos y sacar ventaja de esas relaciones cliente proveedor.
11. Relacione la columna de la parte izquierda con la de la derecha y escoja la opción correcta.

Concepto	Criterio / definición/ aplicación
1. Generador de valor	a. Incrementan lo que un cliente está dispuesto a pagar de más por la satisfacción de sus necesidades.
2. Generador de valor clientes	b. Elementos que impulsan el valor en beneficio de la inversión de los accionistas en la empresa.
3. Generador de valor del negocio	c. Factor de medición que los clientes dan a cada actividad estratégica de la empresa.
4. Control total de calidad	d. Cultura de administrar toda la organización con el objetivo de alcanzar la excelencia en todas las dimensiones de productos y servicios que son importantes para el cliente.
	e. Es una energía o una fuerza que motiva la acción humana.

[Ir al solucionario](#)

Resultado de aprendizaje 2

- Aplica el modelo costo volumen y utilidad a través de las herramientas y técnicas contables administrativas para la toma de decisiones a corto plazo.

El modelo permitirá al estudiante dar respuesta diferentes preguntas empresariales que se plantean para la consecución de objetivos a corto plazo, como: ¿cuánto debo vender para ganar determinada cantidad?, ¿cuál es el volumen que la empresa debe mantener cubrir sus gastos?; estas y otras interrogantes se despejarán en el aprendizaje de la presente unidad.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 4

Unidad 2. Modelo Costo Volumen Utilidad (C-V-U)

La semana 4, inicia con el estudio de un modelo o relación muy importante que servirá de apoyo para la toma de decisiones, como es el modelo costo-volumen-utilidad (CVU). Este modelo inicia con el análisis de tres variables: costos, volumen, precio, para luego continuar ya con el modelo como tal y sus diferentes formas de representación y supuestos; para llegar a utilizar esta relación en la planeación de utilidades de la empresa. En esta semana se revisan los primeros 4 apartados del texto básico que se refieren a la introducción, fundamentos del modelo, formas de representar el punto de equilibrio, supuestos del modelo y planeación de utilidades y la relación con el modelo C-V-U.

A continuación revise del documento [Modelo Costo – Volumen - Utilidad Parte 1](#) que complementa el estudio de la unidad, tomado del texto básico de Ramírez (2013).



Realice la lectura del texto básico, capítulo 5 Modelo Costo Volumen Utilidad, (desde el punto 5A introducción hasta el 5E planeación de utilidades y la relación con el modelo C-V-U.) que inicia con los fundamentos del modelo hasta el uso de este en la planeación de utilidades; en el desarrollo de esta unidad se presentan fórmulas y esquemas de presentación del punto de equilibrio (PE) del estado de resultados donde se identifican los costos fijos y costos variables. Revise detenidamente los casos propuestos y los ejemplos desarrollados en el texto básico, que le serán de referencia para las actividades que debe desarrollar y presentar en las fechas establecidas.

Así mismo, se sugiere hacer una revisión rápida de las clasificaciones y comportamiento de los costos que se encuentran en el capítulo 2 comportamiento de los costos del texto básico, para recordar los tipos de costos que se utilizarán en el modelo CVU.

Con la finalidad de evaluar las temáticas estudiadas en esta semana, a continuación, se plantean las siguientes **actividades de aprendizaje recomendadas**:



Actividades de aprendizaje recomendadas

- Realice un resumen ilustrativo de las fórmulas, conceptos y aplicaciones del modelo CVU, para que se vaya familiarizando con esta relación que se utilizará en las siguientes semanas y unidades a revisar posteriormente.
- Complemente su aprendizaje analizando las preguntas de repaso del texto básico para reforzar lo aprendido en esta unidad.
- Apóyese con el docente tutor para cualquier inquietud por correo electrónico o por vía telefónica, participando del chat en línea en los horarios de tutoría según corresponda.

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.



Semana 5

Continúe con el estudio de la unidad modelo CVU y remítase al texto básico desde la página 161 en adelante, donde se analiza específicamente los cambios en las variables costos y volumen. Es importante aquí, hacer una pausa y comprender qué es lo que sucede con la utilidad operacional, y con los costos totales de la empresa, si se hace un cambio de costos y unidades a producir, en el precio de los productos elaborados, y en volumen de producción o venta. En este tema se enfatiza en el análisis de los cambios de las variaciones a través de las simulaciones en los cambios de las variables del modelo, y comparar entre una situación actual y una situación propuesta.

A continuación revise del documento análisis de cambios en las variables y márgenes de contribución que complementa el estudio de la unidad, tomado del texto básico de Ramírez (2013).

Modelo Costo – Volumen - Utilidad Parte 2

La Tabla 1 le ayudará en la comprensión de las consecuencias de los cambios en las variables del modelo CVU y su incidencia en el margen de contribución.

Tabla 1.

Análisis de cambios en las variables del modelo CVU.

Variable	Criterio	Referencia	Punto de equilibrio	Margen de contribución
Cambios en la variable costos unitarios	<ul style="list-style-type: none">▪ Su objetivo es incrementar utilidades reduciendo el punto de equilibrio (los costos variables).▪ Si se realiza una estrategia de producción eficaz se cumple con el objetivo planteado, ya que si el costo variable disminuye, el margen de contribución de darse una situación contraria, este disminuye junto con las utilidades.	Ver ejercicio desarrollado en el texto básico. Página 161-162	Disminuye.	Incrementa

Variable	Criterio	Referencia	Punto de equilibrio	Margen de contribución
Cambios en la variable precio	<ul style="list-style-type: none"> Esta variable viene dada generalmente por el mercado, en algunas circunstancias existen empresas que pueden modificar el precio de sus productos por alguna razón (es el único proveedor, es un producto nuevo, etc.). Claro tenemos que tener en cuenta que esta modificación en los precios provocará probablemente un cambio en la demanda estimada. 	Ver ejercicio desarrollado en el texto básico. Página 163-164	Incrementa	Disminuye
Cambios en la variable costos fijos	<ul style="list-style-type: none"> Se producen movimientos en los costos, es decir si estos se incrementan la empresa debe cubrirlos. 	Ver ejercicio desarrollado en el texto básico. Página 164-165	Incrementa	Se mantiene
Análisis de la variable volumen	Para cualquier incremento de volumen por arriba del punto de equilibrio representa un incremento en las utilidades, y cada disminución viene dada con un decremento.	Ver ejercicio desarrollado en el texto básico. Página 165-166	Incrementa	Se mantiene constante el margen de contribución (%)

Nota. Adaptado de Ramírez (2019).

Para comprender los temas es necesario que desarrolle las siguientes estrategias de estudio:



Realice la lectura del texto básico, capítulo 5 Modelo C-V-U, (punto 5F Análisis de cambios en las variables del modelo costo-volumen-utilidad y 5G Análisis de las variaciones en los márgenes de contribución) que estudia los cambios en las variables del modelo CVU y su incidencia en los costos y utilidad operaciones de la empresa. Repase detenidamente los casos propuestos y los ejemplos que propone el texto básico, esto le permitirá afianzar lo revisado en la unidad y también para dar respuesta a las actividades propuestas.

Ahora, con la finalidad de consolidar las temáticas estudiadas, a continuación, lo invito a realizar las siguientes actividades



Actividades de aprendizaje recomendadas

- Realice en una hoja de Excel, los ejercicios resueltos del texto básico, y luego usted haga simulaciones cambiando los valores de: costos, precios, volumen; de esta manera reforzará su aprendizaje.
- Complemente su aprendizaje analizando las preguntas de repaso del texto básico para reforzar lo aprendido en esta unidad.
- Apóyese con el docente tutor para cualquier inquietud por correo electrónico o por vía telefónica, participando del chat en línea en los horarios de tutoría según corresponda.



Semana 6

En la presente semana continúe con el estudio de la unidad 2 Modelo CVU, donde se abordará el análisis del margen de contribución, seguido se estudia el punto de equilibrio considerando varios productos y cómo realizar el cálculo para obtener las unidades a producir; para finalmente revisar en el modelo CVU el costeo basado en actividades, y obtener el punto de equilibrio respectivo.

Para una mejor comprensión de los temas desarrolle las siguientes estrategias de estudio:



Realice una lectura razonada del texto básico, capítulo 5 Modelo C-V-U (El punto de equilibrio en varias líneas, el modelo C-V-U y el costeo basado en actividades, la palanca de operación y el riesgo de operación, el modelo C-V-U y el flujo de efectivo para entender qué pasa con el margen de contribución si se realizan variaciones en el volumen de ventas y precio. Repase detenidamente los casos propuestos y los ejemplos del apartado indicado.

Estimado estudiante, con la finalidad de evaluar las temáticas estudiadas en esta semana, a continuación, se plantean las siguientes **actividades de aprendizaje recomendadas**:



Actividades de aprendizaje recomendadas

- Realice en una hoja de Excel, los ejercicios resueltos del texto básico, y luego usted haga simulaciones cambiando los valores de: costos, precios, volumen; de esta manera reforzará su aprendizaje.
- Complemente su aprendizaje analizando las preguntas de repaso del texto básico para reforzar lo aprendido en esta unidad.
- Apóyese con el docente tutor para cualquier inquietud por correo electrónico o por vía telefónica, participando del chat en línea en los horarios de tutoría según corresponda.

Estimado estudiante, participe en la siguiente autoevaluación:



Autoevaluación 2

Lea detenidamente cada pregunta y consigne la respuesta correcta.

1. El modelo costo volumen utilidad utiliza variables para su análisis y cálculo, estas son:
 - a. Precio, costo, volumen.
 - b. Ingresos, volumen, precios.
 - c. Gastos, precio, volumen.
2. Identificadas las variables del modelo C-V-U, existe una en la cual no se tiene el control directo para determinar sus valores sean para aumentar o para disminuir esta es:
 - a. Punto de equilibrio.
 - b. Costos fijos.
 - c. Precio.
3. Al punto de equilibrio se lo puede definir como:
 - a. Nivel de producción donde cubro todos los costos de la empresa y tengo utilidad.
 - b. Nivel de unidades a producir donde se cubren los costos fijos y costos variables.
 - c. Nivel de producción donde cubro todos los costos de la empresa y se determina la pérdida del período.
4. Cuando produzco por encima del punto de equilibrio la empresa obtendrá los siguientes resultados:
 - a. Cubre sus costos fijos, variables, y obtiene una utilidad.
 - b. Cubre sus costos variables, y obtiene un margen de contribución que cubre los costos fijos.
 - c. Cubre la totalidad de sus gastos y finalmente obtiene cero de utilidad.

5. Si el precio de venta aumenta, en el análisis de punto de equilibrio, que pasa con el margen de contribución y con la utilidad operación, considerando que los demás elementos se mantienen constantes dada una situación inicial.
- a. El MC aumenta y la utilidad de operación también aumenta, pues tiene más brecha para cubrir sus costos fijos.
 - b. El MC aumenta y la utilidad de operación disminuye porque debe cubrir sus costos fijos que se mantienen constantes en el período.
 - c. El MC disminuye y la utilidad de operación se ajusta para cubrir sus costos fijos.
6. Cuando se realiza el análisis de punto de equilibrio en varias líneas o varios productos, que pasa con los costos fijos:
- a. Se prorratan para cada producto o línea y luego se suman para descontarse del MC total y determinar la utilidad de operación.
 - b. Se determina de acuerdo al porcentaje de representación de cada producto y suman para determinar la utilidad de operación.
 - c. Se mantienen iguales para efectos de la elaboración del estado de resultados y del total del margen de contribución se restan estos para determinar la utilidad de operación.

Seleccione verdadero o falso según corresponda.

7. () Si el porcentaje del margen de contribución unitario es igual al 25% el margen de contribución total es igual al 25%:

8. () ¿Para obtener el punto de equilibrio en dólares es necesario calcular el margen de contribución porcentual?
9. Relacione la columna de la parte izquierda con la derecha y escoja la opción correcta.

Concepto	Criterio / definición/ aplicación
1. Margen de contribución	a. Riqueza residual con la que la empresa cuenta para cubrir sus costos fijos:
2. Enfoque de contribución	b. El estado de resultados, en el que se diferencia costos fijos, costos variables, utilidad de operación, está bajo el enfoque de:
3. Enfoque tradicional	c. El valor que me queda para cubrir los costos fijos y obtener una utilidad se llama: d. La diferencia entre los ingresos y los costos variables se denomina: e. El estado de resultados que muestra los costos totales sin diferenciar los fijos de los variables, está elaborado bajo el:

[Ir al solucionario](#)



Unidad 3. El papel de la información administrativa en las decisiones a corto plazo

La semana 7 inicia con el análisis de la información administrativa para la toma de decisiones a corto plazo. Ahora bien, la información administrativa generada en la empresa sirve de base para aplicar el proceso de toma de decisiones tácticas (corto plazo) y por ello se debe considerar los costos relevantes en la toma de decisiones.

La relevancia de la información para la toma de decisiones ante la globalización y naturaleza de la información

Los costos relevantes en la toma de decisiones a corto plazo

Para comprender esta aplicabilidad de los costos relevantes es importante tener claro lo que son los costos relevantes, estos se derivan de una de las clasificaciones que tienen los costos: de acuerdo con su importancia en la toma de decisiones se clasifican en relevantes e irrelevantes. Los primeros son aquellos costos que deben considerarse en el momento de llevar a cabo un análisis para tomar una decisión; y los segundos son los que no tienen relación alguna con una determinada decisión. (Ramírez, 2019)

Es importante aclarar que los costos relevantes pueden ser irrelevantes en determinadas situaciones y en otras ser relevantes.

Tabla 2.
Ejemplos de costos relevantes e irrelevantes.

Costos Relevantes	Costos Irrelevantes
Costo de mano de obra para incrementar un proceso adicional al proceso de manufactura.	Al aceptar una orden especial, se analiza el aceptar o no, en este escenario el sueldo del gerente de contabilidad es irrelevante porque no tiene relación con la decisión a tomar.
Incremento de la materia prima en un proceso de producción determinado.	Despido de personal de marketing, para el proceso productivo es irrelevante, pero si fuera para el departamento de ventas fuera lo contrario.
En el análisis de los tipos de almacenes de materia prima, la renta de cada tipo de almacén es relevante porque es un costo fijo.	En el análisis de los tipos de almacenes de materia prima, el costo de materiales es irrelevante porque es un costo variable.
La depreciación de un equipo nuevo que se utilizará en el proceso productivo.	La reparación de un equipo de producción que se venía utilizando habitualmente.

Fuente: Tomado de Ramírez, 2019.

Análisis marginal

El análisis marginal consiste en separar los costos relevantes e irrelevantes, de manera que facilite analizar mediante el sistema incremental o marginal únicamente los costos o ingresos que se van a ver afectados por la decisión que se va a tomar. Además, permite determinar el monto en que aumentaron o disminuyeron los ingresos y los costos consecuencia de estas mismas decisiones.

Revise el siguiente caso: Tickis S.A. tiene como ingresos incrementales la cantidad de \$ 2.240.000, de acuerdo al informe de producción, los ahorros generados en costos de producción ascienden a \$ 190.000, en el proceso ha existido un decremento de ingresos en \$ 45.000 así como un incremento de costos de \$ 90.000. Determine la utilidad o pérdida marginal. Analice el cuadro que a continuación se detalla para entender su aplicación.

Tabla 3.

Caso Tickis S.A.

1. Aumentos a la utilidad	2,240,000
Aumento de ingresos	
(+) Disminución en costos	190,000
Total de beneficios	2,430,000
2. Disminuciones a la utilidad	2,240,000
Aumentos en costos	90,000
(-) Disminución de ingresos	45,000
Total de disminución a la utilidad	2,195,000
Utilidad incremental (1-2)	235,000

Con los resultados presentados se puede concluir que existe un incremento de ingresos superiores a los costos planificados; por tanto, se debe identificar que causó que los costos aumentarán y ver porque los ingresos bajan; por tanto, la decisión debe revisarse, pero con apoyo de otros instrumentos y herramientas.

Costos de oportunidad

Los costos de oportunidad se analizaron previamente, pero es importante nuevamente revisar este tipo de costos, para luego continuar con la toma de decisiones a corto plazo.

La decisión de utilizar un recurso de una forma en particular ocasiona que un gerente abandone la oportunidad de usar el recurso en otras maneras alternativas. La oportunidad perdida es un costo que el gerente tiene que considerar cuando se toma una decisión. El costo de oportunidad es la contribución a la utilidad en operación que se abandona al no usar un recurso limitado para su siguiente mejor uso alternativo. (Horngren, et al 2012)

En otras palabras, el costo de oportunidad es aquel costo que ocurre cuando escojo la opción B y no la opción A. El costo de oportunidad será el costo que se incurría si se escoge la opción A comparada con la opción B; es decir, si la opción A costaba 100 y B Costaba 80, la mejor opción es B si lo veo como que gasto menos; el costo de oportunidad es que estoy ahorrando a la empresa 20 si no tuviera otra opción que A. (Ramírez, 2019).

Existen diferentes argumentos que se pueden considerar para decidir qué hacer, pero lo que sí podemos analizar es hablar de algunas decisiones a corto plazo que se analizan.

Para comprender el tema realice las siguientes estrategias de estudio:



Lea el texto básico, capítulo 8 El papel de la información administrativa en las decisiones a corto plazo puntos como: tipo de datos en las decisiones, análisis marginal, modelo para la toma de decisiones a corto plazo, costos de oportunidad, además en esta sección usted recordará conceptos o temas ya estudiados en las asignaturas previas al de contabilidad gerencial. El análisis marginal que servirá en el momento de decidir que opción tomar, y finalmente un modelo que direcciona como tomar una decisión.

Repase detenidamente los casos propuestos y los ejemplos que propone el texto básico, esto le permitirá afianzar lo revisado en la unidad y también para dar respuesta a las actividades propuestas.

Para apoyar su aprendizaje de esta semana a continuación, se plantea las siguientes **actividades de aprendizaje**:



Actividades de aprendizaje recomendadas

- Realice una hoja de trabajo, en la que detalle costos relevantes e irrelevantes, análisis marginal, y el modelo para su aplicación.
- Complemente su aprendizaje analizando las preguntas de repaso del texto básico para reforzar lo aprendido en esta unidad.
- Apóyese con el docente tutor para cualquier inquietud por correo electrónico o por vía telefónica, participando del chat en línea en los horarios de tutoría según corresponda.



Actividades finales del bimestre



Semana 8

En esta semana se propone desarrollar la siguiente estrategia de estudio para retroalimentar los contenidos del primer bimestre.

- Revise y rehaga los ejercicios planteados en las unidades 1, 2 y 3 primera parte, con la finalidad de recordar y afianzar lo estudiado en este primer bimestre y de esa manera esté preparado para rendir su evaluación bimestral.



Segundo bimestre

Resultado de aprendizaje 2

- Aplica el modelo costo volumen y utilidad a través de las herramientas y técnicas contables administrativas para la toma de decisiones a corto plazo.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 9

Principales decisiones a corto plazo

- a. Fabricar internamente o por medio de terceros
- b. Composición óptima de líneas
- c. Eliminación de un producto
- d. Aceptación de una orden especial
- e. Agregar un proceso o vender
- f. Cambio en el período de crédito
- g. Cambio en el descuento por pronto pago
- h. Pago a proveedores

En esta semana 9 se analizan algunas decisiones a corto plazo, en el texto básico se enumeran 16 decisiones a corto plazo, pero por temas didácticos se encuentran desarrolladas 8 decisiones por su relevancia en la información que requieren, por lo que es importante ir definiendo la información que se requiere para cada decisión.

A continuación revise del documento [Papel de la información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo](#) que complementa el estudio de la unidad, tomado del texto básico de Ramírez (2013).

Para una mejor comprensión de los temas, considere los siguientes **recursos de aprendizaje**:



Realice la lectura del texto básico, capítulo 8 El papel de la información administrativa en las decisiones a corto plazo en los temas que indican las decisiones a corto plazo e identificar los tipos de datos que se requieren para este tipo de decisiones.

Revise detenidamente los casos propuestos y los ejemplos desarrollados en el texto básico, que le serán de referencia para las actividades que debe desarrollar y presentar en las fechas establecidas.

Los **recursos de aprendizaje** propuestos en esta semana le ayudarán a comprender y fortalecer los temas de estudio; revise los videos referentes a la toma de decisiones en el corto plazo.

Video 1: [Toma de decisiones en el corto plazo.](#)

El primer video es ilustrativo referente a la toma de decisiones de manera general pero invita a la reflexión, pues en todo ámbito existe un proceso a seguir, y una experiencia que avala que quienes ya conocen el proceso pueden dar muchas o mejores luces al momento de tomar una decisión. Luego explica de forma muy llamativa el proceso para tomar una decisión. Seguramente este video los trasladará por un momento a una realidad diferente a la que estamos acostumbrados.

Video 2: [Toma de decisiones en una empresa.](#)

En el segundo video contextualiza la toma de decisiones de manera más práctica y con términos mucho más técnicos. Agregado de conceptos que permiten refrescar lo que ya se ha aprendido en esta asignatura o en otras.

Concluye indicando que la oportunidad de tomar decisiones es clave en cualquier momento.

Estimado estudiante, a continuación, se plantean las siguientes **actividades de aprendizaje recomendadas**:



Actividades de aprendizaje recomendadas

- Identifique en las decisiones revisadas qué información es común, y arme un cuadro esquemático que le permita ir considerando información clave para cada decisión.
- Complemente su aprendizaje analizando las preguntas de repaso del texto básico para reforzar lo aprendido en esta unidad.
- Apóyese con el docente tutor para cualquier inquietud por correo electrónico o por vía telefónica, participando del chat en línea en los horarios de tutoría según corresponda.

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.



Semana 10

Continúe con el estudio de la unidad 3, el papel de la información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo, se considera aquí la fijación de precios y los diferentes métodos para determinar el precio de un producto. Recuerde que esta variable es de mucha sensibilidad y se analizó en el modelo C-V-U, por ello se sugiere poner especial atención a los métodos para fijar el precio de un producto.

Papel de la información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo

Fijación de precios

Existen enfoques para determinar el precio de un producto:

- basado en el costo del producto, y
- basado en el mercado.

Los métodos para fijar precios se pueden mencionar.

1. Basados en el costo del producto

- a. El costo total
- b. El costo directo
- c. El rendimiento deseado
- d. Un determinado valor económico agregado EVA

2. Basados en el mercado

- a. El precio de la competencia
- b. El valor agregado percibido por el cliente

Para una mejor comprensión de los temas, desarrolle los siguientes **recursos de aprendizaje**:



Realice la lectura del texto básico, capítulo 8 El papel de la información administrativa en las decisiones a corto plazo: fijación de precios, determinación y análisis de la utilidad por segmentos, el costo basado en actividades en la toma de decisiones, el Big Data en la toma de decisiones, la importancia de la ética en la toma de decisiones táctica. Repase detenidamente los casos propuestos y los ejemplos que propone el texto básico, esto le permitirá afianzar lo revisado en la unidad y también para dar respuesta a las actividades propuestas. A continuación, se adjunta una cápsula informativa del costo de oportunidad.

Le invito a reforzar sus conocimientos, participando en las siguientes **actividades de aprendizaje recomendadas**



Actividades de aprendizaje recomendadas

- Realice un esquema de llaves y refuerce su aprendizaje.
- Complemente su aprendizaje analizando las preguntas de repaso del texto básico para reforzar lo aprendido en esta unidad.
- Apóyese con el docente tutor para cualquier inquietud por correo electrónico o por vía telefónica, participando del chat en línea en los horarios de tutoría según corresponda.

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

Ahora, le invito a reforzar sus conocimientos, participando en la siguiente autoevaluación:



Autoevaluación 3

Lea detenidamente cada pregunta y seleccione la respuesta correcta.

1. Para tomar decisiones se debe identificar la información que se considerará, bajo esta premisa tenemos los costos relevantes y los costos irrelevantes. Identifique cuál de los siguientes ejemplos son costos irrelevantes:
 - a. Si se compra una maquinaria para producir un producto determinado, el gasto de depreciación es un costo que se considerará al momento de analizar los datos y, por tanto, tomar las decisiones.
 - b. El gasto de depreciación: es un costo que se analiza cuando se tiene la alternativa de fabricar una pieza o comprar utilizando capacidad ociosa, pues si se fabrica o no la pieza es un costo que permanecerá sin cambio.
 - c. La renta de los almacenes donde se encuentran los productos son costos que si se analizarán, ya que estos influyen en los costos de producción, puesto que se convierten en costos fijos.
2. El análisis marginal se define de la siguiente manera:
 - a. Para tomar una decisión la presentación y el manejo de los datos se deben estructurar de tal modo que se puedan analizar mediante el sistema incremental; es decir, deben analizarse los costos o ingresos que serán alterados por la decisión que se piensa tomar.
 - b. Tomar los totales de la información contable, considerando en un solo rubro los costos relevantes e irrelevantes, pues así se analiza la estructura total al momento de tomar una decisión.
 - c. Es considerar el margen de contribución total y poder identificar si los costos fijos se incrementan o no por la decisión tomada.

3. La fijación de precios es otra decisión a corto plazo, para ello la administración de una empresa debe seguir un proceso que se fundamente en los siguientes métodos para fijar los precios:
 - a. Considerando el modelo de margen de contribución, la fijación de precios debería calcularse considerando este modelo y determinar en cuanto debería fijar el precio para poder cubrir los costos fijos.
 - b. Basados en el precio de la competencia y este a su vez analiza los valores de mercado y los de posicionamiento del producto.
 - c. Basados en el costo del producto que a su vez se fundamenta en costos totales, costeo directo, rendimiento deseado, cláusulas escalatorias, un determinado EVA.
4. Los costos de oportunidad aplican cuando:
 - a. Se debe tomar una determinación que provoca la renuncia de otro tipo de alternativa que pudiera ser considerada al llevar a cabo la decisión.
 - b. Generan utilidad a una empresa cuando se decide entre varias alternativas y se pudo identificar la mejor.
 - c. Dejan pérdida a la empresa al tomar una decisión determinada pues esto se da porque existen factores cualitativos que justifican la decisión.
5. Para tomar decisiones a corto plazo se puede considerar el modelo de 6 pasos a seguir, **uno de ellos es considerar factores cualitativos**, seleccione la opción correcta considerando este paso:
 - a. Tomar en cuenta cuando se toma una decisión es identificar los costos y beneficios relacionados con cada una de las alternativas factibles.
 - b. Considerar la calidad de respuesta de un proveedor, rapidez de respuesta, y apoyo en momentos de fuerte carga de trabajo.
 - c. El análisis de las alternativas que se tiene e identificar cuál es la mejor para que no afecte a los costos totales de la empresa.

6. Los costos de oportunidad son aquellos que se definen:
 - a. Como los costos que la empresa ganaría si envía a fabricar los productos en otra empresa que tengan mejores procesos.
 - b. Como los que se deducen luego de descontar a los ingresos los costos fijos y variables.
 - c. Como aquellos que se originan al tomar una determinada decisión que provoca la renuncia a otro tipo de alternativa que pudiera ser considerada al llevar a cabo la decisión.

7. Relacione la columna de la parte izquierda con la columna derecha y escoja la opción correcta.

Concepto	Criterio / definición/ aplicación
1. El tomador de decisiones de conocer los costos fijos, variables, capacidad instalada, y demanda requerida.	a. En el cambio de periodo de crédito
2. El tomador de decisiones debe considerar entre otros: rentabilidad de cada producto, CF, CV, CIF, capacidad instalada, MO, volumen a vender, e información cualitativa de la historia de cada producto	b. El cambio en el descuento por pronto pago c. Fabricar internamente o por medio de terceros
3. El tomador de decisiones debe considerar lo siguiente: monto de valores de cobro, días de crédito, monto de ventas.	d. En la composición de líneas óptimas
4. El tomador de decisiones debe considerar: monto de ventas, días de crédito, ventas al contado, ventas a crédito, entre otras.	

[Ir al solucionario](#)

Resultado de aprendizaje 3

- Organiza los sistemas de control administrativo y estados financieros para la toma de decisiones gerenciales.

Este enfoque importante permite al estudiante tener elementos de juicio importantes en una empresa, y poder con ello identificar que procesos, que tácticas, que decisiones son necesarias para que la estrategia de la empresa se sostenga en el tiempo.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 11

Unidad 4. Sistemas de control administrativo

Esta semana inicia con el estudio de los sistemas de control administrativo, revisando de manera previa la diferencia de este sistema con un sistema de control interno, para luego identificar el mecanismo de trabajo en un sistema de control administrativo que se basa en establecer de manera clara los objetivos y metas de la empresa, los indicadores para concluir con el seguimiento y monitoreo. Así mismo, se estudia la contabilidad por áreas de responsabilidad.

Naturaleza e importancia del control administrativo

Enfoque del control administrativo

Un buen sistema de control administrativo ayuda a los administradores a considerar los recursos institucionales y el talento de su potencial humano para alcanzar logros en aspectos como costos, calidad, servicio al cliente. El mejor sistema de control administrativo es el que se orienta a conseguir los objetivos que debe tener toda empresa.

Además, es importante mencionar que los sistemas de control administrativo parten de un buen sistema de información, que deben estar bien estructurados para monitorear las actividades empresariales, y

recuerde que este sistema no está hecho para identificar fallas o errores, sino también motivar y retroalimentar.

Por tanto, es importante considerar los elementos para ejercer un control administrativo; no existe la combinación exacta ni el procedimiento correcto, este sistema involucra conocimiento de la empresa, manejo de herramientas gerenciales, practicidad financiera contable.

A continuación revise del documento [Sistemas de control administrativo](#) parte 1 que complementa el estudio de la unidad, tomado del texto básico de Ramírez (2013).

Videos: Sistemas de control administrativo.

Video 1: [Ejemplo de control \(monsters inc.\)](#)

El primer video hace especial atención a la definición de control, y como a veces no tenemos en cuenta los procesos establecidos para que pueda ejercer un control adecuado.

Video 2: [Proceso Administrativo \(Control\) - Administración - Educatina](#)

En el segundo recurso nos ubica en la última etapa del control administrativo, y cuál es la finalidad del control. Para ello es importante tener en cuenta que existen ciertos parámetros para practicar un proceso de control, además de los principios que rigen al momento de controlar un proceso o una actividad específica. Además, precisa que el control no solo es la etapa de encontrar lo bueno o malo de un proceso, o los errores, sino fortalecer la retroalimentación de manera continua y proactiva.

Video 3: [Control Administrativo](#)

Finalmente, este último recurso se encuentra a disposición conceptos claves a considerar en el control administrativo, para ello se contextualiza cada fase del control. Además, se hace una diferencia entre el control administrativo y el control interno, que, si bien en la empresa se pueden ejecutar de manera separada o complementaria, pero cada uno de ellos tiene fines distintos.

Para una mejor comprensión de los temas, desarrolle los siguientes **recursos de aprendizaje**:



Realice una lectura razonada del capítulo 10 del texto básico Sistema de control administrativo que inicia con el estudio de la naturaleza e importancia del sistema de control administrativo para luego continuar con las estrategias que este sistema requiere. Revise detenidamente los casos de aplicación analizados en este apartado.

Estimado estudiante, para evaluar las temáticas estudiadas en la semana, se plantean las siguientes **actividades de aprendizaje recomendadas**:



Actividades de aprendizaje recomendadas

- Elabore un esquema de llaves de la estrategia y sistemas de control, e identifique los diferentes centros de responsabilidad de la contabilidad por áreas de responsabilidad.
- Complemente su aprendizaje analizando las preguntas de repaso del texto básico para reforzar lo aprendido en esta unidad.
- Apóyese con el docente tutor para cualquier inquietud por correo electrónico o por vía telefónica, participando del chat en línea en los horarios de tutoría según corresponda.

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.



Semana 12

En esta semana se continúa con el estudio de la unidad 4, en complemento de lo revisado en la semana anterior. Aquí se revisará cómo se evalúa las diferentes áreas de responsabilidad.

A continuación revise del documento [Sistemas de control administrativo Parte 2](#) que complementa el estudio de la unidad, tomado del texto básico de Ramírez (2013).

Para una mejor comprensión de los temas, desarrolle los siguientes **recursos de aprendizaje**:



Realice la lectura del texto básico, capítulo 10 Sistema de control administrativo tema: evaluación de las diferentes áreas de responsabilidad; en esta sección usted revise detenidamente cómo evaluar cada centro. Existen consideraciones importantes que debe revisar; así mismo para la asignación de los costos de servicios entre departamentos se estudia los diferentes métodos de asignación. Repase pausadamente los casos propuestos y los ejemplos en cada método, esto le permitirá afianzar lo revisado en la unidad e ir complementando lo estudiado hasta ahora.

Con la finalidad de evaluar las temáticas estudiadas en esta semana, a continuación, se plantean las siguientes **actividades de aprendizaje recomendadas**:



Actividades de aprendizaje recomendadas

- Realice una tabla comparativa de cada método de fijación de precios y analice las ventajas, desventajas y la aplicación de cada uno de estos métodos.
- Complemente su aprendizaje analizando las preguntas de repaso del texto básico para reforzar lo aprendido en esta unidad.
- Apóyese con el docente tutor para cualquier inquietud por correo electrónico o por vía telefónica, participando del chat en línea en los horarios de tutoría según corresponda.

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

Estimado estudiante, participe en la siguiente autoevaluación:



Autoevaluación 4

Lea detenidamente cada afirmación y conteste seleccionando la respuesta correcta.

1. Un sistema de control administrativo es un conjunto de herramientas que se orienta a evaluar:
 - a. Uso eficiente de los recursos, desempeño de los responsables de área en función a eficiencia y eficacia.
 - b. La productividad de las líneas de productos, el uso eficiente de los recursos.
 - c. El comportamiento de los empleados, desempeño de líderes de cada área.
2. El control administrativo cumple con algunas actividades dentro de una empresa:
 - a. Asegura que la información financiera sea confiable, cumpla con las leyes y reglamentos, y apoyar en la eficiencia y efectividad de las operaciones.
 - b. Identifica el riesgo en el cumplimiento de las actividades de la empresa.
 - c. Diagnostica, evalúa, y corrige las diferentes áreas de la empresa a fin de utilizar sus recursos eficientemente y cumplir con la misión corporativa.

3. Dentro de un sistema de control administrativo el establecer los objetivos y metas corresponde entre otros a:
 - a. Traducir la estrategia del negocio en objetivos medibles, tratar que los resultados que se quieren alcanzar se expresen en dimensiones cuantificables.
 - b. Reflejar acciones y actividades claves, estar orientados a corto plazo, pero que contribuyan a logro de los objetivos a largo plazo.
 - c. A responder a tres preguntas: qué, cómo y a quién se presenta la información de la empresa.

4. Cuál de estas alternativas corresponden a centros de costos discrecionales:
 - a. Gerente de ventas, vendedor 1 y 2, comisionistas.
 - b. Contraloría, departamento jurídico, investigación, fianzas.
 - c. Departamento productivo a, procesos, ventas.

5. **Relacione la columna de la parte izquierda con la columna de la derecha y escoja la opción correcta.**

Concepto	Criterio / definición/ aplicación
I. Centros de costos	a. Estos centros se clasifican en función de sus objetivos y rango de control.
II. Centros de responsabilidad.	b. Áreas en las que se lleva a cabo un determinado proceso productivo o que prestan su servicio interno y no proporciona a la empresa ningún tipo de ingreso.
III. Centros de utilidades	
IV. Centros de ingresos	c. Áreas cuya función principal es obtener entradas de dinero por ventas de productos o servicios de la compañía, o bien captar clientes potenciales.
V. Centros de utilidades	d. Áreas responsables del manejo de los costos y de obtener ingresos, que debe dar cuenta de los márgenes de ganancia que genera un centro o área.
	e. El departamento financiero de una empresa, corresponde a:
	f. Un departamento de producción corresponde a:

6. Los métodos para realizar la distribución de los costos de servicios relacionados con las jefaturas son: método directo, escalonado y recíproco:

Concepto	Criterio / definición/ aplicación
I. Método escalonado	a. Consiste en distribuir los costos de las áreas de servicio entre las áreas productivas utilizando como base la parte proporcional del servicio prestado exclusivamente en las áreas productivas.
II. Método directo	
III. Método recíproco	b. Consiste en considerar de manera simultánea los costos invertidos por las áreas de servicio en otras áreas. Este método, aunque es más complejo ofrece una asignación más justa de los costos. c. Este método reconoce que las áreas de servicio no solo prestan servicio a las áreas productivas sino entre ellas mismas. De acuerdo con este enfoque, la asignación de costos se realiza en dos o varias etapas.

[Ir al solucionario](#)



Unidad 5. Presupuestos y estados financieros proforma

En la semana 13 se estudia los presupuestos y los estados financieros, se comienza con la parte conceptual y contextualización de la utilidad de los presupuestos en la empresa, para luego pasar al presupuesto maestro y sus componentes.

El presupuesto

A nivel empresarial existen diferentes herramientas y técnicas para planificar a corto como a largo plazo, bajo esta consideración se debe considerar la planeación estratégica como la herramienta que utiliza la empresa para transformarse en una organización competitiva, porque a través de ella es posible determinar claramente a dónde quiere ir, de tal manera que, a partir de dónde se encuentra pueda fijar los derroteros necesarios para lograr su misión (Ramírez 2020).

Esta planificación responde a tres interrogantes: a) ¿A dónde se desea que llegue la empresa?; b) ¿dónde se encuentra actualmente?; c) ¿Qué caminos seguirá para llegar al lugar deseado?

A continuación, se presenta una figura que resume la planificación estratégica y la planificación financiera tomado de Morales y Morales (2014).

Planificación financiera y estratégica

Para dar respuesta a estas interrogantes se requiere tener claro cómo identificamos un negocio, cómo analizamos la industria a la que pertenece la organización, entre otros elementos, y uno de ellos son los presupuestos.

Un presupuesto es un documento financiero que cuantifica en términos monetarios las decisiones que se deben tomar en la empresa para alcanzar los objetivos planteados a corto o largo plazo.

Según Horngren (2012) un presupuesto es la expresión formal, cuantitativa de los planes de un individuo, empresa u organización, que proporcionan un punto de referencia para medir el desempeño real.

A continuación, se presentan algunas ventajas y limitaciones que tienen el uso y elaboración de presupuestos en las empresas.

Tabla 4.
Ventajas y límites de los presupuestos.

Ventajas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none">▪ Motivación para tomadores de decisiones▪ Definición de estructura▪ Datos históricos▪ Óptimo uso de los diferentes insumos▪ Participación de todas las áreas▪ Autoanálisis periódico▪ Simplifica el control administrativo▪ Reto para ejercitar la creatividad y criterio profesional. Ayuda en la eficiencia y eficacia operacional.	<ul style="list-style-type: none">▪ Usa estimaciones, es una restricción por uso herramientas estadísticas▪ Necesita de ajustes constantes, es una herramienta dinámica▪ La ejecución no es automática, la empresa debe entender la utilidad de la herramienta▪ Es un instrumento que no sustituye a la administración▪ Se requiere de tiempo para su seguimiento y control.

Nota. Adaptado de Ramírez (2019).

En la elaboración de los presupuestos existen principios presupuestales que se pueden considerar, pero que no son de aplicación obligatoria.

Tabla 5.
Principios presupuestales.

Principio	Significado	Comprende
Previsión	Estudio anticipado y logro de metas	Predictibilidad, determinación y objetivo.
Planeación	Proceso necesario para el logro de objetivos propuestos.	Precisión, participación, unidad, costeabilidad, flexibilidad, y contabilidad por áreas de responsabilidad.

Principio	Significado	Comprende
Organización	Destaca la importancia de las actividades humanas para conseguir metas.	Orden y comunicación
Dirección	Muestra cómo conducir al individuo para lograr objetivos propuestos.	Autoridad y coordinación
Control	Detecta variaciones entre los datos reales y las metas propuestas.	Reconocimiento, excepción, normas y conciencia de costos.

Nota: Tomado de López et al. (2016) y adaptado de Burbano (2005).

El presupuesto maestro: presupuesto de operación

- Presupuesto de ventas
- Presupuesto de producción
- Presupuesto de necesidades de materia prima y de compras
- Presupuesto de mano de obra directa
- Presupuesto de gastos de fabricación indirectos

El presupuesto maestro

El presupuesto maestro es el resumen de todos los presupuestos elaborados previamente para determinar o detallar cuáles serán las acciones dirigidas a cumplir con los objetivos planteados por la empresa. Este presupuesto maestro está dividido en dos etapas: el presupuesto de operación (actividades principales de la empresa) y el presupuesto financiero.

El presupuesto de operación (primera etapa) está compuesto por la elaboración del presupuesto de ventas, producción, materias primas, gastos indirectos de fabricación, gastos de operación, y con ello determinar los costos de venta presupuestados. Es importante notar que se inicia desde el presupuesto de ventas porque de este se desprende el resto de información tal como se muestra en la figura 7-4 Integración del presupuesto del texto básico que le invito a revisar.

Para una mejor comprensión de los temas, desarrolle los siguientes **recursos de aprendizaje**:



Realice la lectura del capítulo 7 del texto básico Planeación y presupuesto de la empresa desde la página 216 a la 234; así mismo es importante que pueda rehacer los presupuestos desarrollados en el texto básico para mejorar la comprensión en su elaboración, con esta revisión podrá afianzar lo revisado en la unidad y también para dar respuesta a las actividades propuestas.

Para apoyar su aprendizaje de esta semana a continuación, se plantea las siguientes **actividades de aprendizaje recomendadas**



Actividades de aprendizaje recomendadas

- Una vez que comprendió los conceptos es importante poder realizar un resumen ejecutivo de los temas revisados para reforzar el aprendizaje.
- Complete su aprendizaje analizando las preguntas de repaso del texto básico para reforzar lo aprendido en esta unidad.
- Apóyese con el docente tutor para cualquier inquietud por correo electrónico o por vía telefónica, participando del chat en línea en los horarios de tutoría según corresponda.

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.



Semana 14

En la semana 14, continuamos con la elaboración de los presupuestos que formarán parte del presupuesto maestro. Para luego continuar ya con la elaboración del presupuesto financiero que incluye la elaboración de los estados financieros presupuestados.

El presupuesto de operación es la base para la elaboración de los estados financieros presupuestados, y es de donde se va a tomar la información para armar los estados financieros, todo esto considerando que es una presupuestación a corto plazo.

En el siguiente documento se presenta una ayuda memoria de cómo se puede canalizar la información de cada presupuesto para elaborar el [Estado de Resultados Presupuestado de la empresa Materiales Especiales SA](#) ; los datos mostrados son con base en el ejercicio del texto básico de la empresa Materiales Especiales SA . A continuación revise la imagen de acuerdo a los datos previos del ejercicio, tomado del texto básico de Ramírez (2013).

Una vez elaborado el estado de resultados presupuestado se continúa con el presupuesto de efectivo, que se realizará en base a las siguientes cédulas: de cobranza a clientes, de pago a proveedores.

Para la elaboración del Estado de Situación Financiera presupuestado, se debe tener en cuenta la metodología para elaborarlo, y así poder determinar los montos de cada partida del balance general.

Para una mejor comprensión de los temas, desarrolle los siguientes **recursos de aprendizaje**:



Realice la lectura del capítulo 7 Planeación y presupuesto maestro desde la página 235 a la 247; así mismo es importante que pueda rehacer los presupuestos desarrollados en el texto básico para mejorar la comprensión en su elaboración, con esta revisión podrá afianzar lo revisado en la unidad y también para dar respuesta a las actividades propuestas.

Le invito a reforzar sus conocimientos, participando en las siguientes **actividades de aprendizaje recomendadas**:



Actividades de aprendizaje recomendadas

- Complemente su aprendizaje desarrollando los presupuestos en hojas de Excel para su comprensión.
- Apóyese con el docente tutor para cualquier inquietud por correo electrónico o por vía telefónica, participando del chat en línea en los horarios de tutoría según corresponda.



En esta semana se concluye con el estudio de la unidad 5: Presupuestos y estados financieros proforma. Una vez que se ha revisado la preparación de la información y elaboración de los presupuestos de operación se pueden elaborar los estados financieros proforma o proyectados.

Estados financieros proforma

- Estado de situación financiera.
- Estado de resultados.
- Estado de flujo de efectivo.

Los estados financieros proyectados o proforma, se utilizan de manera preferencial cuando se está realizando una proyección a largo plazo o una planeación estratégica, que por ejemplo puede ser a 5 años o más periodos, según sea la necesidad empresarial o proyección institucional.

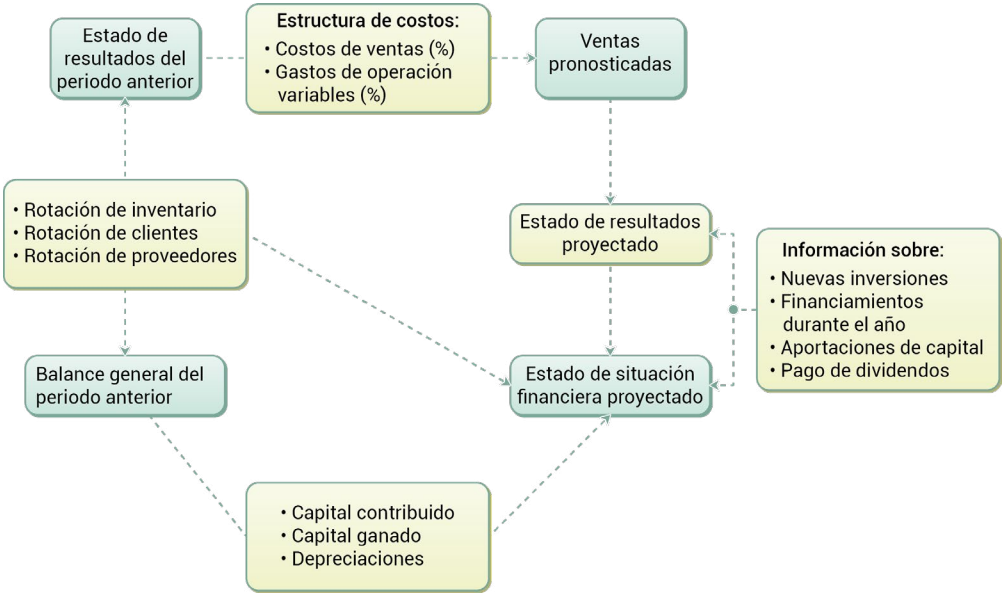
La preparación de los estados financieros proyectados comienza con los estados financieros reales del periodo previo al presupuestado, y mediante el uso de supuestos en cuanto a cobranza, inventarios y proveedores, así como utilizando información conocida acerca de gastos como los de depreciación o financieros, se va formando el estado de situación financiera presupuestado que servirá para determinar el saldo final de efectivo y, junto con él, el flujo de efectivo del periodo presupuestado.

En la figura 3 se encuentra un diagrama de flujo que explica la preparación de estado financieros proyectados, en este método para elaborar los estados financieros proyectados se valora mucho la información histórica de la empresa, y se analiza las premisas o la información de cada rubro o agrupación contable.

En algunas empresas las premisas presupuestarias orientan a la proyección de los estados financieros y con base en ello poder realizar escenarios en los cuales se pueda cumplir con los objetivos planteados.

Además, es importante mencionar que existen paquetes informáticos que permiten realizar este tipo de simulaciones y poder analizar de diferentes escenarios qué pasaría con la empresa si se toma una determinada decisión.

Figura 3.
Preparación de estados financieros proyectados.



Nota. Tomado de Ramírez (2019).

Para una mejor comprensión de los temas, desarrolle los siguientes **recursos de aprendizaje**:



Realice la lectura del capítulo 7 del texto básico Planeación y presupuesto de la empresa desde la página 251 al 255; así mismo es importante que pueda rehacer los presupuestos desarrollados en el texto básico para mejorar la comprensión en su elaboración, con esta revisión podrá afianzar lo revisado en la unidad y también para dar respuesta a las actividades propuestas.

Estimado estudiante. con la finalidad de evaluar las temáticas estudiadas en esta semana, a continuación, se plantean las siguientes **actividades de aprendizaje recomendadas**



Actividades de aprendizaje recomendadas

- Complemente su aprendizaje analizando las preguntas de repaso del texto básico para reforzar lo aprendido en esta unidad.
- Apóyese con el docente tutor para cualquier inquietud por correo electrónico o por vía telefónica, participando del chat en línea en los horarios de tutoría según corresponda.

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

Ahora, le invito a reforzar sus conocimientos, participando en la siguiente autoevaluación:



Autoevaluación 5

Lea detenidamente cada afirmación y conteste de manera razonada cada una de ellas.

1. Defina qué es un presupuesto y analice cada una de sus partes.
2. ¿Cuáles son las ventajas y limitaciones de los presupuestos?
3. ¿Cuál es el objetivo de los estados financieros proyectados o presupuestados?

[Ir al solucionario](#)



Actividades finales del bimestre



Semana 16

En esta semana se propone desarrollar la siguiente **actividad de aprendizaje recomendada**:

- Revise y rehaga los ejercicios planteados en las unidades 3, 4 y 5, con la finalidad que recordar y afianzar lo estudiado en este primer bimestre y de esa manera esté preparado para rendir su evaluación bimestral.



4. Solucionario

Autoevaluación 1	
Pregunta	Respuesta
1	c
2	f
3	a
4	c
5	a
6	a
7	b
8	a
9	V
10	V
11	1-b, 2-c, 3-a,4-d

[Ir a la autoevaluación](#)

Autoevaluación 2	
Pregunta	Respuesta
1	a
2	c
3	b
4	a
5	a
6	c
7	V
8	V
9	1-a,2-c,3-b

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 3	
Pregunta	Respuesta
1	a
2	c
3	b
4	a
5	a
6	c
7	1-a,2-c,3-d,4-b

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 4	
Pregunta	Respuesta
1	a
2	c
3	a
4	b
5	I-c; II-a; III-b

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 5

Pregunta	Respuesta
1	El presupuesto es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto de las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.
2	<p>Entre las ventajas más relevantes son: motiva a la alta gerencia para que defina adecuadamente los objetivos básicos de la entidad, facilita a la administración el empleo óptimo de los diferentes insumos, favorece la coparticipación e integración de las diferentes áreas de la compañía; simplifica el control administrativo.</p> <p>Las limitaciones se enfocan a: que está basado en estimaciones, restricción que obliga a la administración a utilizar determinadas herramientas estadísticas para minimizar la incertidumbre, ya que el éxito de un presupuesto depende de la confiabilidad de los datos con que se cuenta. La correlación y regresión estadísticas; debe ser adaptado constantemente a los cambios de importancia, lo que significa que es una herramienta dinámica que debe adecuarse a cualquier inconveniente que surja, puesto que de otra manera perdería su sentido; su ejecución no es automática.</p>
3	Los estados financieros proyectados o proforma, se usan de manera preferencial cuando se está realizando una proyección a largo plazo o una planeación estratégica, que por ejemplo puede ser a 5 años o más periodos, según sea la necesidad empresarial o proyección institucional.

[Ir a la autoevaluación](#)



5. Referencias bibliográficas

Bermúdez Carrillo, L. A. (2017). Efecto de los servicios contables en la toma de decisiones de las PYMES. *InterSedes*, 18(37), 155-175.

Contabilidad en las empresas (2015) <http://lacontabldambientalenempres.blogspot.com/2015/06/contabilidad-en-las-empresas.html>

Economidopedia (s.f.) <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-las-restricciones.html>

Horngren, C. T., Datar, S. M., y Rajan, M. V. (2012). Contabilidad de costos un enfoque gerencial. Pearson Education.

López Castañeda, L. M. Parra Hernández, R. y Díaz Cruz, M. C. (2016). Presupuestos: enfoque para la planeación financiera (2a. ed.). Pearson Educación. <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaupl/108469?page=40>.

Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica. PIB Verde (Sistema de Contabilidad Ambiental Nacional). <https://www.ambiente.gob.ec/pib-verde-sistema-de-contabilidad-ambiental-nacional/>

Morales, A., Morales J.,(2014) Planeación Financiera, Grupo Editorial Patria.

Ramírez Padilla, D. N. (2019). Contabilidad administrativa. Un enfoque estratégico para competir. McGrawHill.

Veliz, T. G. B., Ávila, D. A. C., y Bustamante, R. Y. S. (2021). Utilidad del benchmarking como estrategia de mejora empresarial. Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional, 6(3), 2026-2044.



6. Anexos

Estado de Resultados Presupuestado de la empresa Materiales Especiales S.A.

Estado de resultados presupuestado Primer trimestre 2019 (mensual, costeo ABSORBENTE)					
Rubros	Enero	Febrero	Marzo	Trimestral	
Ventas	3,000,000	2,900,000	3,200,000	9,100,000	Presupuesto de ventas (1)
Costos de ventas					Presupuesto de costos de producción y venta (2) en base al presupuesto de necesidades de MP y compras (3)
	2,228,750	2,204,375	2,307,875	6,741,000	
Utilidad bruta	771,250	695,625	892,125	2,359,000	
Gastos de administración y ventas	512,000	507,000	522,000	1,541,000	
UTILIDAD DE OPERACIÓN	259,250	188,625	370,125	818,000	

Estado de resultados presupuestado
Primer trimestre 2019 (mensual, costeo DIRECTO)

Rubros	Enero	Febrero	Marzo	Trimestral	
Ventas	3,000,000	2,900,000	3,200,000	9,100,000	Presupuesto de ventas (1)
Costos de ventas					Presupuesto de costos de producción y venta (2) en base al presupuesto de necesidades de MP y compras (3)
	1,170,000	1,131,000	1,248,000	3,549,000	
Gastos de operación variables	150,000	145,000	160,000	455,000	Presupuesto de gastos de operación (6)
Margen de contribución	1,680,000	1,624,000	1,792,000	5,096,000	
Costos fijos:					
Mano de obra	320,000	320,000	320,000	960,000	Presupuesto de mano de obra directa (4)
GIF	750,000	750,000	750,000	2,250,000	Presupuesto de gastos indirectos de fabricación (5)
Gastos de operación	362,000	362,000	362,000	1,086,000	Presupuesto de gastos de operación (6)
Utilidad de operación	248,000	192,000	360,000	800,000	



7. Recursos



Modelo Costo – Volumen - Utilidad

Elaborado:
Melania González Torres



Introducción

Modelo costo volumen utilidad (C-V-U) en conjunto con los presupuestos son herramientas para la planeación operativa.

Este modelo trabaja con tres elementos:

Costo	Volumen	Precio
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Única variable controlable. ✓ La administración puede ejercer el mejor control. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Depende de factores diversos, mercado, valor agregado, marketing, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No es un factor controlable. ✓ Condiciones especiales para ejercer control. ✓ Orientación al mercado.

Fundamentos del modelo costo-volumen-utilidad

Modelo C-V-U maneja un concepto fundamental “**margen de contribución**” (se basa en la clasificación de acuerdo al comportamiento en CF y CV).

- ✓ Contabilidad financiera tradicional no es necesario distinguir entre CF y CV para determinar la utilidad de la empresa.
- ✓ En el modelo C-V-U si es necesario diferenciar los CF y CV y se consideran las ventas, se restan los CV y se obtiene el margen de contribución para de ahí deducir CF y obtener la utilidad de la empresa.

Enfoque de contribución

Estado de Resultados	
Ingresos (ventas)	xxx
- Costos variables	xxx
= Margen de contribución	xxx
- Costos fijos	xxx
= Utilidad de operación	xxx

Enfoque tradicional

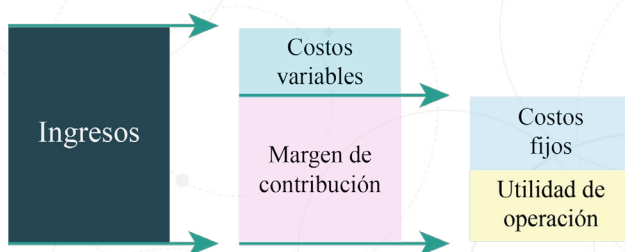
Estado de Resultados	
Ventas	xxx
- Costo de ventas	xxx
= Utilidad bruta	xxx
- Gastos	xxx
= Utilidad de operación	xxx

Fundamentos del modelo costo-volumen-utilidad

Considerando los tres factores del modelo CVU (precio, costos y volumen), es posible dar respuestas a dos preguntas constantes en la administración:

1. ¿Cuáles son las ventas mínimas que el negocio debe realizar para al menos no sufrir pérdidas?
2. ¿Cuántas ventas se deben efectuar para que el negocio sea rentable de acuerdo con las expectativas de los accionistas?

Formas de representar el punto de equilibrio



Ramírez (2019)

Formas de representar el punto de equilibrio

PE = punto de equilibrio

CF = costos fijos

P = precio de venta

CV = costos variables

MC = margen de contribución

Solución algebraica

$$PE = \frac{CF}{P - CV(MC)}$$

MC% = punto de equilibrio

MCT = costos fijos

IT = precio de venta

P = costos variables

CV_u = margen de contribución

Solución algebraica

$$MC\% = \frac{MCT}{IT}$$

$$MC\% = \frac{P - CV_u}{P}$$

Modelo Costo – Volumen - Utilidad

Elaborado:
Melania González Torres

Análisis de cambios en las variables del modelo costo-volumen-utilidad

Cambio en las variables:

1. Cambio en la variable costos unitarios

Estrategia para incrementar utilidades y bajar el punto de equilibrio, es reducir los costos variables.

**Relaciones
Inversas**



Análisis de cambios en las variables del modelo costo-volumen-utilidad

Cambio en las variables:

2. Cambio en las variables Precio

Lanzamiento de un
Existen condiciones para regular el precio.
Monopolio.
nuevo producto y un mercado asegurado.
Mantener el mercado cautivo, bajar el precio.

Variable no controlable



Análisis de cambios en las variables del modelo costo-volumen-utilidad

Cambio en las variables:

3. Cambio en las variables costos fijos

El aumento de los costos fijos se requiere de mas esfuerzos de la empresa.
El punto de equilibrio se mueve hacia la derecha.

Análisis de cambios en las variables del modelo costo-volumen-utilidad

Cambio en las variables:

4. Análisis de la variable volumen

**Relación
directa**



**Incrementa
el volumen**



**Aumentan las
utilidades**

Análisis de las variaciones en los márgenes de contribución.

Las utilidades dependen de muchos factores, entre ellos, precio, volumen de ventas y los costos.

Para este enfoque de variación de márgenes de contribución se analizará lo presupuestado y lo realmente ejecutado.

El punto de equilibrio en varias líneas.

Para aplicar el **Punto de Equilibrio** se debe considerar algunos elementos.

- ✓ Precio de venta
- ✓ Costos variables
- ✓ Costos Fijos
- ✓ Representación de cada línea
 - Formas de calcular

Papel de la información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo

Elaborado:
Melania González Torres

Principales decisiones a corto plazo

Para la toma de decisiones a corto plazo existen diferentes argumentos que se pueden considerar para decidir qué hacer, a continuación se presenta las que comúnmente enfrenta la administración.

1. Seguir fabricando una pieza o mandarla a fabricar. (outsourcing)
2. Eliminar una línea o un departamento, o seguir operándolos.
3. Cerrar la empresa o seguir operándola.
4. Aceptar o rechazar un pedido especial.
5. Eliminar una línea, un producto o seguir produciéndolos.
6. Agregar una línea nueva de productos.
7. Decidir cuál es la mejor combinación de líneas para colocar en el mercado.
8. Cerrar una sucursal o seguir operándola.
9. Trabajar un solo turno o varios.

Principales decisiones a corto plazo

10. Disminuir o aumentar la publicidad.
11. Operar en uno o varios mercados.
12. Agregar ciertas operaciones a una línea o venderla solo con cierto proceso.
13. Modificar el plazo de crédito de los clientes.
14. Ofrecer o no descuentos para reducir la cartera.
15. Aprovechar o no el descuento que se ofrece por pronto pago.
16. Cambiar o no los niveles de inventarios.

soy+ utpl

Principales decisiones a corto plazo/ Ejercicios de aplicación

Decisión 1.

Composición óptima de líneas.

Composición óptima de líneas

DATOS

	Volga	Ródano	Támesis
Precio de venta	300.00	500.00	900.00
Costos:			
Materiales	100.00	150.00	350.00
MOD	60.00	90.00	120.00
GIF variables	30.00	50.00	100.00
GIF fijos	60.00	120.00	180.00
Total costos de fabricación	250.00	410.00	750.00
Gastos variables de venta	10.00	15.00	20.00
Horas de mano de obra	2	3	4
Horas-máquina	1	2	3
Demanda máxima	4000	6000	2000

Capacidad instalada:	20000 horas máquina
GIF fijos	1,200,000
Costo de mano de obra	1,200,000
Capacidad en horas de MO	40000
Tasa por hora de MO	30
Tasa de hora-máquina	60
Los gastos fijos de administración	400,000

soy+ utpl

Principales decisiones a corto plazo/ Ejercicios de aplicación

Compañía Ku Va Ki S.A.
Estado de resultados de 1 de enero al 31 de diciembre de 2019

	MALETINES REPUJADOS	SACOS DE GAMUZA	SILLAS DE VAQUETA	TOTAL
VENTAS	2,000,000	3,000,000	15,500,000	20,500,000
COSTOS DE VENTAS				
MATER DIRECTO	400,000	300,000	4,000,000	4,700,000
MODIRECTA	500,000	400,000	2,500,000	3,400,000
GIF	500,000	400,000	2,500,000	3,400,000
TOTAL COSTO	1,400,000	1,100,000	9,000,000	11,500,000
UTILIDAD BRUTA	600,000	1,900,000	6,500,000	9,000,000
GTOS VENTA Y ADMINISTRACIÓN	1,200,000	1,400,000	4,300,000	6,900,000
UTILIDAD (PÉRDIDA)	- 600,000	500,000	2,200,000	2,100,000

Decisión 2.
 Eliminación de un
 producto

	9%	6%	85%
Material directo de cada producto es variable			
la mano de obra es fija			
GIF fijos	1,050,000		
Gastos indirectos de fabricación variables	50%	2,350,000	
Gastos de venta y administracion fijos	2,800,000		
Gastos de venta y administracion variables	20%	de las ventas	

Sistemas de control administrativo

Elaborado:
Melania González Torres

Sistemas de control administrativo

La contabilidad gerencial (administrativa) tiene por objetivo apoyar en la planeación, toma de decisiones y control.

Control administrativo: es un conjunto de herramientas orientadas a evaluar:

1. Uso eficiente de los recursos
2. Desempeño de los responsables de las diversas áreas en función de la eficiencia y eficacia.
3. Alinear el comportamiento de las personas

Sistemas de control administrativo (primera parte)

Importancia del Control Administrativo

Este sistema no solo tiene como objetivo diagnosticar las fallas en la empresa sino que también muestra los aciertos de la administración y por potenciarlos para el logro de las metas y objetivos.

Este sistema proporciona información importante para detectar a tiempo las desviaciones y tomar las acciones correctivas con oportunidad.

Sistemas de control administrativo (primera parte)

Control administrativo

Diagnostica, evalúa, y corrige las diferentes áreas de la empresa a fin de utilizar sus recursos eficientemente y cumplir con la misión corporativa.

Control interno.

Asegura que la información financiera sea confiable, cumpla con las leyes y reglamentos, y apoyar en la eficiencia y efectividad de las operaciones.

Estrategia y los Sistemas de Control Administrativo (SCA)

El SCA es el encargado de alinear el comportamiento de las personas y las decisiones para el logro de las estrategias de la empresa, por ende, las metas de la empresa es donde se apoyará el SCA.

Actividades importantes a considerar:

- ✓ Clarificar los objetivos estratégicos y transformarlos en objetivos a corto plazo.
- ✓ Planear qué debe hacer la organización para alcanzar los objetivos.
- ✓ Coordinar las actividades de las diferentes partes de la organización.
- ✓ Comunicar las estrategias y objetivos
- ✓ Decidir qué acciones deben tomarse.
- ✓ Motivar al personal para alinearse a las estrategias de la organización.
- ✓ Evaluar si se está en camino de cumplir con los objetivos estratégicos: retribuir o realimentar.

Estrategia y los sistemas de Control Administrativo

a. Establecer los objetivos y metas

- ✓ Traducir la estrategia del negocio en objetivos medibles.
- ✓ Tratar que los resultados que se quieren alcanzar se expresen en dimensiones cuantificables.
- ✓ Los objetivos deben especificar el: qué, cómo, por qué, para cuándo, etc. (medir a través de indicadores de eficiencia)
- ✓ Relacionar los objetivos cuantificables, con las personas o áreas responsables del logro del objetivo. (subdividir en actividades que contribuyan al objetivo)
- ✓ Identificar los recursos que necesitará para alcanzar esos objetivos o cumplir con las actividades específicas.

Estrategia y los sistemas de Control Administrativo

b. Determinar indicadores

Éstos deben reunir las siguientes características:

- ✓ Reflejar acciones y actividades claves
- ✓ Ser afectados por las acciones de los administradores y empleados
- ✓ Ser entendibles por todo el personal
- ✓ Ser razonablemente objetivos y fáciles de medir
- ✓ Utilizarse consistente y regularmente para evaluar y recompensar
- ✓ Estar orientados a corto plazo, pero que contribuyan a logro de los objetivos a largo plazo.

Estrategia y los sistemas de Control Administrativo

c. Monitoreo, reporte de resultados y retroalimentación

Existen tres preguntas que se deben responder:

1. ¿qué indicadores quieres que se te informen?
2. ¿cada cuándo quieres que se te envíen?
3. ¿cómo quieres que se te presenten?

Los que toman
decisiones dentro de la
línea

Los que no toman
decisiones dentro de
la línea

Reconocer y retribuir el
desempeño satisfactorio

Contabilidad por Áreas de Responsabilidad

Un sistema de información que da a conocer el desempeño de las diferentes áreas o unidades de la organización a través de un análisis de sus procesos y actividades.

La esencia de los SCAR radica en la relación de los resultados con los insumos.



❏ <https://www.youtube.com/watch?v=RgyrNx-Dg0c>

soy+ utpl

Contabilidad por Áreas de Responsabilidad

a. Ventajas de la contabilidad por áreas de responsabilidad

- ✓ Facilita la correcta evaluación del desempeño
- ✓ Ayuda a aplicar la administración por excepción
- ✓ Mejora la presentación de la información contable
- ✓ Motiva a utilizar la administración por objetivos o por resultados.



❏ <https://www.youtube.com/watch?v=PpPjFPBI6QQ> (ejemplo de CAR hospital)

soy+ utpl

Contabilidad por Áreas de Responsabilidad

b. La estructura de la organización como fundamento del sistema de CAR

Centros de responsabilidad (áreas de responsabilidad)

Éstos centro de responsabilidad se clasifican en función de sus objetivos y rango de control.

Centros: de costos, ingresos, utilidades, inversión.

soy+ utpl

Contabilidad por Áreas de Responsabilidad

b. La estructura de la organización como fundamento del sistema de CAR

Centros de costos

Áreas en las que se lleva a cabo un determinado proceso productivo o que prestan un servicio interno y no proporciona a la empresa ningún tipo de ingreso, pero son órganos necesarios para la operación del negocio.



soy+ utpl

Contabilidad por Áreas de Responsabilidad

b. La estructura de la organización como fundamento del sistema de CAR

Centros de ingresos

Áreas cuya función principal es obtener ingresos por ventas de productos o servicios de la compañía, o bien captar clientes potenciales.



soy+ utpl

Contabilidad por Áreas de Responsabilidad

b. La estructura de la organización como fundamento del sistema de CAR

Centros de utilidades.

Áreas responsables del manejo de los costos y de obtener ingresos, que debe dar cuenta de los márgenes de utilidad que genera la división.



soy+ utpl

Contabilidad por Áreas de Responsabilidad

b. La estructura de la organización como fundamento del sistema de CAR

Centros de inversión.

Áreas responsable de las utilidades, de las decisiones reaccionadas con la inversión, el financiamiento y la eficiencia en uso de los recursos materiales que se le otorgaron para cumplir sus objetivos.





UTPL
La Universidad Católica de Loja

Sistemas de control administrativo

Elaborado:
Melania González Torres

soy+ utpl



UTPL
La Universidad Católica de Loja

Evaluación de las diferentes áreas de responsabilidad

Como todos los centros o generan ingresos o consumen recursos, se debe organizar la evaluación de acuerdo a la complejidad de cada uno de los centros.

Los centros a evaluarse son: centros de costos estándares, de gastos discrecionales, de ingresos, de utilidad y centros de inversión.

soy+ utpl

Evaluación de las diferentes áreas de responsabilidad

Centro de costos estándares

Se puede medir los resultados multiplicando la cantidad física elaborada por el costos unitario estándar de cada producto que se fabricó. Para determinar variaciones que afectan al área de producción o área de servicios.

Centro de gastos discrecionales

Las áreas administrativas consumen unos recursos, por tanto se puede realizar una comparación periódica. Pero su efectividad y eficiencia no pueden ser traducidas en término monetarios, sino por la gestión del centro o área.

Evaluación de las diferentes áreas de responsabilidad

Centro de ingresos

Se medirá la captación de mercado expresada en ventas, que se puede comparar con lo que cuesta vender. Se establece un presupuesto de ingresos de ventas y gastos de venta. Luego se compara las diferencias respecto a lo presupuestado y se explican las diferencias.

Hay factores que no se miden financieramente como: fijación de precios, imagen del producto, participación en el mercado, valor de marca, capital intelectual, etc.

Evaluación de las diferentes áreas de responsabilidad

Centro de utilidad

Permite medir los insumos y resultados, y las relaciones entre ellos, lo que convierte a la utilidad en una medida integral de la actuación pues evalúa usos de recursos, mercados y la interacción entre ellos. Aquí existe al igual que en el de ingresos indicadores no financieros.

Centros de inversión.

La diferencia entre un centro de utilidad y de inversión es que lo que se mide en este último es la relación entre la rentabilidad obtenida y la inversión que se utilizó para lograr esa rentabilidad.

Asignación de los costos de servicios

Se necesita distribuir todos los costos, inclusive aquellos que no se identifican a ninguna área, pero sirve a varias. Estos se deben prorratear entre los departamentos productivos y de servicios beneficiados. Prorrateo primario.

Prorrateo secundario, es distribuir los costos de los departamento de servicio entre las áreas que se ven beneficiados con ellos.

Asignación de los costos de servicios

En el SCAR se exige una buena herramienta que determine de manera adecuada la división entre partidas controlables y no controlables para fines de evaluar la actuación de cada área.

Los métodos para realizar la distribución de los costos relaciones con las jefaturas son tres: método directo, escalonado y recíproco.

Asignación de los costos de servicios

a) Método directo

Consiste en distribuir los costos de las áreas de servicio entre las áreas productivas utilizando como base la parte proporcional del servicio prestado exclusivamente en las áreas productivas.

Asignación de los costos de servicios

b) Método escalonado

Este método reconoce que las áreas de servicio no solo prestan servicio a las áreas productivas sino entre ellas mismas. De acuerdo con este enfoque, la asignación del costos se realiza en dos etapas.

La primera se distribuye el costos de un área de servicio ente todas las áreas a quienes les presto servicios.

La segunda etapa consiste en la distribución del área de servicio que hará lo mismo y así sucesivamente.

Asignación de los costos de servicios

c) Método recíproco.

Consiste en considerar de manera simultánea los costos invertidos por las áreas de servicio en otras áreas. Este método, aunque es más complejo ofrece una asignación mas justa de los costos.

8.6. Informes de las áreas de responsabilidad

Los informes dependerán de las necesidades de cada empresa. Pero si es importante considerar las 3 interrogantes.

1. ¿A quien se va a informar?
2. ¿Cuándo?
3. ¿Cómo?

Informes relevantes y oportunos.