



UTPL

La Universidad Católica de Loja

Modalidad Abierta y a Distancia

Contabilidad Gerencial

Guía didáctica

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Recursos



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Ciencias Empresariales

Contabilidad Gerencial

Guía didáctica

Carrera	PAO Nivel
▪ Finanzas	III

Autora:

González Torres Melania Yadira



CONT_4031

Asesoría virtual
www.utpl.edu.ec

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Recursos

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Recursos

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 - 978-9942-25-945-5



Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual
4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

Usted acepta y acuerda estar obligado por los términos y condiciones de esta Licencia, por lo que, si existe el incumplimiento de algunas de estas condiciones, no se autoriza el uso de ningún contenido.

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/>

28 de octubre, 2020

Índice

1. Datos de información.....	9
1.1. Presentación de la asignatura	9
1.2. Competencias genéricas de la UTPL	9
1.3. Competencias específicas de la carrera.....	10
1.4. Problemática que aborda la asignatura	10
2. Metodología de aprendizaje.....	11
3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje.....	13
Primer bimestre	13
Resultado de aprendizaje 1	13
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje	13
Semana 1	13
Unidad 1. La contabilidad administrativa en las empresas	14
1.1. El entorno actual de los negocios	14
1.2. Competitividad y estrategia	14
1.3. Naturaleza de la información contable	14
1.4. Entorno de la información financiera	14
1.5. Comparación entre la contabilidad financiera y la contabilidad administrativa	14
1.6. El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.....	14
1.7. El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo	14
1.8. El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones	14
1.9. Contabilidad administrativa y el comportamiento ético en las organizaciones.....	15
Actividades de aprendizaje recomendadas	16
Autoevaluación 1	18

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Recursos

Resultado de aprendizaje 2	22
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje	22
Semana 2	22
Unidad 2. Filosofías administrativas contemporáneas	22
2.1. Teoría del valor y cadena de valor	22
2.2. Ciclo de vida del costo	22
2.3. Teoría de las restricciones	23
Actividades de aprendizaje recomendadas	23
Semana 3	24
2.4. Justo a tiempo	24
2.5. Costos de calidad	24
2.6. Compararse con el mejor: el proceso del benchmarking	24
Actividades de aprendizaje recomendadas	25
Autoevaluación 2	26
Resultado de aprendizaje 3	30
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje	30
Semana 4	30
Unidad 3. El modelo o relación costo-volumen-utilidad (1.a parte)	30
3.1. Fundamentos del modelo costo-volumen-utilidad	30
3.2. Formas de representar el punto de equilibrio	30
3.3. Supuestos del modelo	31
3.4. La planeación de utilidades y la relación costo-volumen-utilidad	31
Actividades de aprendizaje recomendadas	32

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Recursos

Semana 5	33
3.5. Análisis de cambios en las variables del modelo costo-volumen-utilidad	33
Actividades de aprendizaje recomendadas	34
Semana 6	35
3.6. Análisis de las variaciones en los márgenes de contribución	35
3.7. El punto de equilibrio en varias líneas	35
3.8. El modelo CVU y el costeo basado en actividades	35
Actividades de aprendizaje recomendadas	36
Semana 7	37
3.9. La palanca de operación y el riesgo de operación	37
3.10. El modelo CVU y el flujo de efectivo	37
Actividades de aprendizaje recomendadas	38
Autoevaluación 3	39
Actividades finales del bimestre	42
Semana 8	42
Segundo bimestre	43
Resultado de aprendizaje 4	43
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje	43
Semana 9	43
Unidad 4. El papel de la información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo	44
4.1. La relevancia de la información para la toma de decisiones ante la globalización y naturaleza de la información	44
4.2. Tipo de datos en las decisiones	44

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Recursos

4.3. Análisis marginal	44
4.4. Modelo para la toma de decisiones a corto plazo	44
Actividades de aprendizaje recomendadas	48
Semana 10	49
4.5. Costos de oportunidad.....	49
4.6. Principales decisiones a corto plazo	49
Actividades de aprendizaje recomendadas	50
Semana 11	51
Actividades de aprendizaje recomendadas	52
Semana 12	53
4.7. Fijación de precios.....	53
Actividades de aprendizaje recomendadas	54
Semana 13	55
4.8. Determinación y análisis de la utilidad por segmentos ...	55
4.9. El costeo basado en actividades en la toma de decisiones	55
4.10.El big data en la toma de decisiones.....	55
4.11.La importancia de la ética en la toma de decisiones táctica.....	55
Actividades de aprendizaje recomendadas	56
Autoevaluación 4	57
Semana 14	61
Unidad 5. Sistemas de control administrativo	61
5.1. Naturaleza e importancia del control Administrativo	61
5.2. La estrategia y los sistemas de control Administrativo...	61
5.3. Contabilidad por áreas de responsabilidad	61
Actividades de aprendizaje recomendadas	64

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Recursos

Semana 15	65
5.4. Evaluación de las diferentes áreas de responsabilidad...	65
5.5. Asignación de los costos de servicios.....	65
5.6. Informes de las áreas de responsabilidad.....	65
Actividades de aprendizaje recomendadas	66
Autoevaluación 5	67
Actividades finales del bimestre.....	70
Semana 16	70
Actividades de aprendizaje recomendadas	70
4. Solucionario	71
5. Referencias bibliográficas	76
6. Recursos	77

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Recursos

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Recursos](#)

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

- Explica las fuentes de financiamiento que tienen las empresas, a nivel nacional e internacional, para optimizar la toma de decisiones relacionada con la inversión y financiamiento, y que ayuden a gestionar la producción de instrumentos financieros para impulsar el cambio de la matriz productiva.
- Aplica herramientas estadísticas, contables, económicas y financieras, para la medición de los beneficios y riesgos a los que se enfrentan los actores del sistema económico-financiero.

1.4. Problemática que aborda la asignatura

El núcleo problemático de la unidad de organización curricular es el “desconocimiento de los fundamentos teóricos de las finanzas y su relación con el sistema financiero”.

Para dar respuesta a este problema, se abordará mediante la exploración e identificación de problemas de investigación básicos relacionando teorías y conceptos en contextos concretos, simulados o modelos laborales, en niveles –primero, segundo y tercero– con los campos de estudio: ciencias económicas, ciencias jurídicas y derecho, y matemáticas.



2. Metodología de aprendizaje

Para el estudio de la asignatura de Contabilidad Gerencial, se dispone de material educativo y recursos adicionales que constan 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. 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 y los recursos necesarios para revisar y las actividades calificadas para desarrollar en cada bimestre.
- La **guía virtualizada y el texto básico**: Son los recursos principales de consulta y seguimiento, adicionalmente, se encontrarán enlaces a la web, documentos en PDF, lecturas en documentos o libros digitales, entre otros.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Recursos](#)

- 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 el diálogo continuo con el profesor y los compañeros para recibir la retroalimentación oportuna durante todo el proceso formativo, mediante el desarrollo de las actividades de aprendizaje y evaluaciones síncronas y asíncronas planificadas.
- La **tutoría del docente**: Es otra herramienta que tienen los estudiantes para comunicarse con el profesor. Por favor, revise los días y horarios establecidos.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Recursos](#)



3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



Primer bimestre

Resultado de aprendizaje 1

Reconoce los aspectos básicos de la contabilidad administrativa para aplicarlos en los diferentes conocimientos relacionados entre la contabilidad financiera y la contabilidad administrativa, con responsabilidad social en el ejercicio de la profesión contable en los sectores prioritarios de la zona.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 1

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Recursos](#)



Unidad 1. La contabilidad administrativa en las empresas

- 1.1. El entorno actual de los negocios
- 1.2. Competitividad y estrategia
- 1.3. Naturaleza de la información contable
- 1.4. Entorno de la información financiera
- 1.5. Comparación entre la contabilidad financiera y la contabilidad administrativa
- 1.6. El papel de la contabilidad administrativa en la planeación
- 1.7. El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo
- 1.8. El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Recursos

1.9. Contabilidad administrativa y el comportamiento ético en las organizaciones

En la semana 1, 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 la 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 de la diferencia entre los dos tipos de contabilidad.

Video: [Diferencia entre contabilidad financiera y contabilidad administrativa](#)

Una vez revisado el video, es importante que queden claras 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 Padilla (2017). Por favor, remítase únicamente a la introducción y marco teórico del documento (páginas de la 2 a la 9), el enlace del documento es:

[Ir a recursos](#)

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Recursos

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 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 por qué no y ser proactivos para tomar una decisión y no hacerlo al final cuando ya las cosas se dieron.

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



Actividades de aprendizaje recomendadas

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

- Recuerde que las temáticas abordadas en esta semana se deben realizar de manera secuencial y de acuerdo con los lineamientos del plan docente.
- Elabore un esquema de llaves en el que pueda identificar usos, aplicación, diferencias y 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, o participen en el chat en línea, en los horarios de tutoría según corresponda.
- En esta semana no se proponen **actividades calificadas**.
- Realice el foro de presentación, que no es otra cosa que un acercamiento entre usted y el docente.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Recursos](#)



Autoevaluación 1

Lea detenidamente cada afirmación y seleccione la respuesta correcta

1. Defina que entiende por contabilidad administrativa:
 - a. El diseño de acciones con el fin de alcanzar los objetivos deseados en un período determinado.
 - b. Es un sistema de información al servicio de las necesidades de la administración destinado a facilitar las funciones de planeación, control y toma de decisiones.
 - c. Información financiera cuantitativa que muestra la posición y desempeño financieros de una entidad con el fin de ser útil en la toma de decisiones económicas.
2. Defina a la contabilidad estratégica:
 - a. Disciplina que proporciona la información necesaria para formular, implementar y llevar a cabo estrategias que permitan alcanzar una ventaja competitiva.
 - b. Proceso mediante el cual la administración se asegura de obtener los recursos y usarlos, de manera eficiente y efectiva, en función de los objetivos.
 - c. Es un sistema de información al servicio de las necesidades de la administración destinado a facilitar las funciones de planeación, control y toma de decisiones.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Recursos

3. Qué es el control administrativo:
 - a. El diseño de acciones con el fin de alcanzar los objetivos deseados en un período 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.
4. 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 sobre los estados financieros
 - f. Todos.
 - g. Ninguno.
5. Los estados financieros por presentar son elaborados por la:
 - a. Contabilidad financiera.
 - b. Contabilidad administrativa.
 - c. Contabilidad fiscal.
6. Por su comportamiento, los costos se clasifican en:
 - a. Fijos, variables y semivARIABLES o semifijos.
 - b. Costos de producción, de distribución y venta, de administración y costos financieros.
 - c. Desembolsables y no desembolsables.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Recursos](#)

7. Un costo pérdida se define como:
- a. La suma de erogaciones efectuadas que no generaron los ingresos esperados, por lo que no existe un ingreso con el cual se puede comparar.
 - b. La porción de activo o el desembolso de efectivo que ha contribuido al esfuerzo productivo de un período que, comparado con los ingresos que generó, da por resultado la utilidad que se obtuvo en él.
 - c. Cuando se incurre en un costo cuyo potencial de ingresos va más allá de un período contable.
8. El método para segmentar los costos semivariantes se basa en la estimación de la parte fija y la parte variable de un costo de dos diferentes niveles de interpolación actividad, que son calculadas mediante aritmética entre los niveles más altos y más bajos de la actividad/costo. Esto corresponde al método:
- a. Estimación directa.
 - b. Análisis de regresión.
 - c. Punto-alto, punto-bajo.

Seleccione verdadero o falso según corresponda en cada afirmación:

9. Un costo se puede definir como el valor monetario de los recursos que se entrega o prometen entregar a cambio de bienes o servicios que se adquieren.
- a. Verdadero.
 - b. Falso.

10. El concepto de rango relevante no se limita a los costos fijos, los costos variables también pueden ser afectados por este límite.
- a. Verdadero.
 - b. Falso.

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer
bimestre](#)

[Segundo
bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Referencias
bibliográficas](#)

[Recursos](#)

Resultado de aprendizaje 2

Asocia las diferentes filosofías administrativas considerando las diferentes opciones para la toma de decisiones, sin dejar de lado los componentes ambientales y de responsabilidad social en la empresa, para que el aporte profesional sea relevante en los sectores prioritarios.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 2



Unidad 2. Filosofías administrativas contemporáneas

2.1. Teoría del valor y cadena de valor

2.2. Ciclo de vida del costo

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Recursos](#)

2.3. Teoría de las restricciones

En la semana 2, 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 que el tomador de decisiones conozca a detalle las actividades y procesos que la empresa maneja.

En esta semana solo abordará las tres primeras filosofías administrativas.

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

Realice la lectura del texto básico, capítulo 4 (desde el punto 4A hasta el 4D) 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, le serán de gran utilidad en el desarrollo de las actividades que se plantean posteriormente.



Actividades de aprendizaje recomendadas

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

- Realice la lectura comprensiva del capítulo 4 del texto básico de las filosofías administrativas: teoría del valor y cadena de valor, ciclo de vida del costo y teoría de restricciones, que son consideradas claves en la organización de la información financiera de una empresa.
- Elabore un cuadro comparativo de las filosofías analizadas en esta semana, 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 para cualquier inquietud por correo electrónico o por vía telefónica, o participe en el chat en línea, en los horarios de tutoría según corresponda.



Semana 3

2.4. Justo a tiempo

2.5. Costos de calidad

2.6. Compararse con el mejor: el proceso del benchmarking

Continúe con el análisis las filosofías administrativas contemporáneas, y de esta manera se concluye esta sección. De esta manera, usted tiene la visión global de todas las filosofías administrativas que sirven de apoyo para la toma de decisiones.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Recursos

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 (desde el punto 4E en adelante). Revise detenidamente los casos propuestos y los ejemplos desarrollados en el texto, le serán de guía para el desarrollo de las actividades que se plantean a continuación.



Actividades de aprendizaje recomendadas

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

- Una vez realizada la lectura del capítulo 4 del texto básico de las filosofías administrativas, 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, o participe en el chat en línea, en los horarios de tutoría según corresponda.



Autoevaluación 2

Lea detenidamente cada afirmación y seleccione la respuesta correcta

1. 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, y se logre 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 mediante el aumento de la calidad y flexibilidad de la entrega a los clientes.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Recursos

2. 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, y explorar las posibilidades de lograr una ventaja competitiva.
 - b. Identificar la infraestructura, luego los recursos humanos y materiales 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.
3. El modelo de la teoría de restricciones menciona cinco 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:
 - a. Implica que todos los departamentos deben quedar subordinados a la decisión previamente tomada.
 - b. Dirigir el esfuerzo hacia aquellas restricciones, donde el incremento del *throughput* es mayor que otras.
 - c. Determina cuáles son las restricciones internas y externas.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Recursos](#)

4. 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:
- a. Comprar en el mercado, crecimiento del mercado, maduración y abandono del producto.
 - b. Comprar el producto, operarlo, mantenerlo, disponer del producto.
 - c. Investigación y desarrollo, diseño, etapa de pruebas, producción, actividades logísticas.
5. La contabilidad ambiental hace referencia a:
- 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.
 - b. Se trata de cuantificar aquellas actividades que se llevan a cabo para evitar la producción de contaminantes.
 - c. 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

6. 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?
- a. Verdadero.
 - b. Falso.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Recursos

7. 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.
- Verdadero.
 - Falso.

Relacione la columna de la parte izquierda con la de izquierda 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. 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.
4. Control total de calidad	e. Es una energía o una fuerza que motiva la acción humana.

[Ir al solucionario](#)

Resultado de aprendizaje 3

Combina los conceptos de costo volumen y utilidad aplicando correctamente las herramientas y técnicas contables administrativas para la toma de decisiones, con comportamiento ético en el desempeño de su profesión.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 4



Unidad 3. El modelo o relación costo-volumen-utilidad (1.a parte)

3.1. Fundamentos del modelo costo-volumen-utilidad

3.2. Formas de representar el punto de equilibrio

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Recursos](#)

3.3. Supuestos del modelo

3.4. La planeación de utilidades y la relación costo-volumen-utilidad

En esta semana 4 se inicia con el estudio de un modelo o relación muy importante que servirá de apoyo para la toma de decisiones: el modelo costo-volumen-utilidad (CVU). Este modelo se 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.

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

Realice la lectura del texto básico, capítulo 5 (desde el punto 5A hasta el 5E) que se inicia con los fundamentos del modelo hasta el uso de este en la planeación de utilidades. En el desarrollo de esta unidad se van presentando fórmulas y esquemas de presentación del punto de equilibrio (PE) del estado de resultados, en las que se identifican los costos fijos y costos variables. Revise detenidamente los casos propuestos y los ejemplos desarrollados en el texto, que le serán de referencia para las actividades que debe desarrollar y presentar en las fechas establecidas.

Así mismo, se sugiere que haga una revisión rápida de las clasificaciones y comportamiento de los costos que se encuentran en el capítulo 2 del texto básico, que ya estudió anteriormente en sus asignaturas previas, pero no está por demás hacer una revisión para recordar, sobre todo, los tipos de costos que se utilizarán en el modelo CVU.



Actividades de aprendizaje recomendadas

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

- Realice la lectura comprensiva del capítulo 5 del texto básico de la relación CVU y refuerce los conceptos de costos fijos, costos variables, margen de contribución, punto de equilibrio y sus supuestos.
- 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 por 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, o participen en el chat en línea, en los horarios de tutoría según corresponda.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Recursos](#)



Semana 5

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

3.5.1. Cambios en la variable costos unitarios

3.5.2. Cambios en la variable precio

3.5.3. Cambios en la variable costos fijos

3.5.4. Cambios en la variable volumen

Continúe con el estudio de la unidad 3. Modelo CVU analizando 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 por producir, precio de los productos elaborados y volumen de producción o venta. Esta semana se enfatiza en el análisis de los cambios en las variaciones mediante las simulaciones en los cambios de las variables del modelo, y se compara entre una situación actual y una situación propuesta.

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

Realice la lectura del texto básico, capítulo 5 (punto 5F) 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; esto le permitirá afianzar lo revisado en la unidad y también dar respuesta a las actividades propuestas.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Recursos](#)



Actividades de aprendizaje recomendadas

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

- Realice la lectura comprensiva del capítulo 5 (5E) del texto básico de la relación CVU, para comprender las afectaciones por cambios en cada una de las variables del modelo.
- Realice en una hoja de Excel los ejercicios resueltos del texto, luego 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, o participe en el chat en línea, en los horarios de tutoría según corresponda.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Recursos](#)



Semana 6

3.6. Análisis de las variaciones en los márgenes de contribución

3.6.1. Variación del volumen de ventas

3.6.2. Variación en precio de venta

3.6.3. Análisis CVU en instituciones sin fines de lucro

3.7. El punto de equilibrio en varias líneas

3.8. El modelo CVU y el costeo basado en actividades

En la presente semana continúe con el estudio de la unidad 3 (modelo CVU, desde el punto 5G hasta 5I del texto básico). La temática por revisar en esta semana se enfoca en el análisis del margen de contribución; seguido se estudia el punto de equilibrio considerando varios productos y cómo se debe hacer el cálculo para obtener las unidades por producir, y se cierra esta semana con la revisión del modelo CVU considerando el costeo basado en actividades, para luego obtener el punto de equilibrio respectivo.

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

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Recursos](#)

Realice una lectura razonada del texto básico, capítulo 5 (puntos 5G hasta el 5I) 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.



Actividades de aprendizaje recomendadas

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

- Realice la lectura comprensiva del capítulo 5 (5E) del texto básico de la relación CVU, para comprender las afectaciones por cambios en cada una de las variables del modelo.
- Realice en una hoja de Excel los ejercicios resueltos del texto, luego 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, o participe en el chat en línea, en los horarios de tutoría según corresponda.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Recursos



Semana 7

3.9. La palanca de operación y el riesgo de operación

3.10. El modelo CVU y el flujo de efectivo

Finalice estudio de la **unidad 3. Modelo CVU** revisando en detalle puntos palanca y riesgo de operación, y el modelo CVU y el flujo de efectivo. Con estas últimas temáticas, se cierre el estudio del modelo CVU de manera integral.

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

Realice la lectura del texto básico, capítulo 5 (puntos del 5J hasta 5K). En esta sección, usted recordará conceptos o temas ya estudiados en componentes previos al de Contabilidad Gerencial. Repase detenidamente los casos propuestos y los ejemplos que propone el texto, esto le permitirá afianzar lo revisado en la unidad y también dar respuesta a las actividades propuestas.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Recursos](#)



Actividades de aprendizaje recomendadas

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

- Realice la lectura comprensiva del capítulo 5 (5J Y 5K) donde se estudia la relación del modelo CVU y la palanca y riesgo de operación, así como con el flujo de efectivo que genera una empresa en un periodo determinado.
- Realice en una hoja de Excel los ejercicios resueltos del texto, para recordar el cálculo de los diferentes conceptos que se analizan en este apartado.
- 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, o participe en el chat en línea, en los horarios de tutoría según corresponda.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Recursos](#)



Autoevaluación 3

Lea detenidamente cada pregunta y consigne la respuesta correcta.

1. El modelo CVU utiliza variables para su análisis y cálculo, estas son:
 - a. Precio, costo, volumen.
 - b. Pngresos, volumen, precios.
 - c. Gastos, precio, volumen.

2. Identificadas las variables del modelo CVU, 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 en el que cubro todos los costos de la empresa y tengo utilidad.
 - b. Nivel de unidades por producir: en el que se cubren los costos fijos y costos variables.
 - c. Nivel de producción: en el que cubro todos los costos de la empresa y se determina la pérdida del período.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Recursos

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, qué 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, qué 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 con el 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.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Recursos](#)

Selección 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 %.
- Verdadero.
 - Falso.
8. Para obtener el punto de equilibrio en dólares ¿es necesario calcular el margen de contribución porcentual?
- Verdadero.
 - Falso.

Relacione la columna de la parte izquierda con la de izquierda 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 y la 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](#)



Actividades finales del bimestre



Semana 8

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

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

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Recursos](#)



Segundo bimestre

Resultado de aprendizaje 4

Aplica procesos, técnicas y herramientas asociadas a la contabilidad administrativa, para apoyar en la toma de decisiones empresariales.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 9

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Recursos](#)



Unidad 4. El papel de la información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo

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

4.2. Tipo de datos en las decisiones

4.3. Análisis marginal

4.4. Modelo para la toma de decisiones a corto plazo

En esta semana 9, se inicia con el análisis de la información administrativa para la toma de decisiones a corto plazo. Para el estudio de esta unidad, es importante que recuerde lo aprendido en las unidades anteriores, que será de gran utilidad en este apartado. Ahora bien, la información administrativa generada en la empresa sirve de base para aplicar el proceso de toma de decisiones tácticas (corto plazo).

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Recursos](#)

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

Realice la lectura del texto básico, capítulo 8 (desde el punto 8A hasta el 8E) que se inicia con la relevancia de la información administrativa y financiera, para luego identificar los tipos de datos en las decisiones, el análisis marginal que servirá en el momento de decidir qué opción tomar, y, finalmente, un modelo que direcciona sobre cómo tomar una decisión. A continuación, se profundiza en dos temáticas importantes.

Los costos relevantes en la toma de decisiones a corto plazo

Para poder 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 se deben considerar 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 Padilla, 2019).

Ejemplos de costos relevantes e irrelevantes: Es importante que se aclare que los costos relevantes pueden ser irrelevantes en determinadas situaciones y en otras ser relevantes (Tabla 1).

Tabla 1. *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 por tomar.

Costos relevantes	Costos irrelevantes
Incremento de la materia prima en un proceso de producción determinado.	El despido de personal de marketing para el proceso productivo es irrelevante, pero si fuera para el departamento de ventas, sería 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.

Nota: Tomado de Ramírez Padilla, 2019

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 con el 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.

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 qué causó que los costos aumentarán y ver por qué los ingresos bajan; por tanto, la decisión debe revisarse, pero con apoyo de otros instrumentos y herramientas.

Revise detenidamente los casos propuestos y los ejemplos desarrollados en el texto, 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.

Videos:

[Toma de Decisiones - Aprendiendo a Empezar](#)

[Toma de decisiones en una empresa](#)

El primero video, referente a la toma de decisiones de manera general, es ilustrativo pero invita a la reflexión, pues en todo ámbito existe un proceso que se debe 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

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Recursos

muy llamativa, el proceso para tomar una decisión. Seguramente este video le trasladará, por un momento, a una realidad diferente a la que está acostumbrado/a.

En el segundo video, se 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.



Actividades de aprendizaje recomendadas

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

- Realice la lectura comprensiva del capítulo 8 del texto básico **El papel de la información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo**. Refuerce cómo realizar el análisis marginal.
- 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, o participe en el chat en línea, en los horarios de tutoría según corresponda.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Recursos



Semana 10

4.5. Costos de oportunidad

4.6. Principales decisiones a corto plazo

4.6.1. Fabricar internamente o por medio de terceros

4.6.2. Composición óptima de líneas

4.6.3. Eliminación de un producto

4.6.4. Aceptación de una orden especial

Continúe con el estudio de la unidad **4. El papel de la información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo**. 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. Existen diferentes argumentos que se pueden considerar para decidir qué hacer, pero lo que sí se puede analizar es hablar de algunas decisiones a corto plazo que se analiza en esta semana.

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

Realice la lectura del texto básico, capítulo 8 (del punto 8F hasta 8G). Repase detenidamente los casos propuestos y los ejemplos que propone el texto. Esto le permitirá afianzar lo revisado en la unidad y también dar respuesta a las actividades propuestas. A continuación, se adjunta una cápsula informativa del costo de oportunidad.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Recursos](#)

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, Datar y Rajan, 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 en el 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 Padilla, 2019).



Actividades de aprendizaje recomendadas

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

- Lea de manera comprensiva del capítulo 8 del texto básico **“El papel de la información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo”**, en esta semana se analizan cuatro decisiones a corto plazo.
- Identifique en las decisiones revisadas qué información es común y arme un cuadro esquemático que le permita ir considerando información clave para cada decisión.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Recursos](#)

- 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, o participe en el chat en línea, en los horarios de tutoría según corresponda.



Semana 11

4.6.5. Agregar un proceso o vender

4.6.6. Cambio en el período de crédito

4.6.7. Cambio en el descuento por pronto pago

4.6.8. Pago a proveedores

En esta semana se continúa con el análisis de decisiones a corto plazo, considere la información y presentación de cada decisión.

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

Realice una lectura razonada del capítulo 8, enfoque su estudio en las decisiones indicadas para esta semana. Repase detenidamente los casos propuestos y los ejemplos en cada tipo de decisión, esto le permitirá afianzar lo revisado en la unidad y también dar respuesta a las actividades propuestas.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Recursos



Actividades de aprendizaje recomendadas

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

- Lea de manera comprensiva del capítulo 8 del texto **básico** “**El papel de la información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo**”, en esta semana se analiza cuatro decisiones más a corto plazo.
- Identifique en las decisiones revisadas qué información es común y arme un cuadro esquemático, de tal manera que complete su cuadro y tenga referencia para su estudio posterior.
- 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, o participe en el chat en línea, en los horarios de tutoría según corresponda.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Recursos](#)



Semana 12

4.7. Fijación de precios

4.7.1. Método basado en el costo total

4.7.2. Método basado en el costeo directo

4.7.3. Método basado en el rendimiento deseado

4.7.4. Método basado en un determinado valor económico agregado

4.7.5. Precio basado en el valor agregado percibido por el cliente

En esta semana se continúa con el estudio de la unidad 4; 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 CVU, por ello, se sugiere poner especial atención a los métodos para fijar el precio de un producto.

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

Realice una lectura razonada del capítulo 8 (punto 8H); revise detenidamente los diferentes métodos para fijar precios. Repase pausadamente los casos propuestos y los ejemplos en cada método, esto le permitirá afianzar lo revisado en la unidad e ir complementado lo estudiado hasta ahora.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Recursos](#)



Actividades de aprendizaje recomendadas

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

- Lea de manera comprensiva del capítulo 8 del texto básico **“El papel de la información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo”**; en esta semana se estudia la fijación de precios y sus métodos.
- Realice una tabla comparativa de cada método de fijación de precios y analice las ventajas, las 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, o participe en el chat en línea, en los horarios de tutoría según corresponda.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Recursos](#)



Semana 13

4.8. Determinación y análisis de la utilidad por segmentos

4.9. El costeo basado en actividades en la toma de decisiones

4.10. El big data en la toma de decisiones

4.11. La importancia de la ética en la toma de decisiones táctica

Finalice el estudio de la unidad 4, revise en detalle las temáticas previstas para esta semana y con esto se completa toda la información que se requiere al momento de tomar una decisión a corto plazo.

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

Realice la lectura del capítulo 8 (puntos del 8I hasta 8L); en esta sección se presentan la información complementaria para la toma de decisiones. Repase detenidamente los casos propuestos y los ejemplos que propone el texto, esto le permitirá afianzar lo revisado en la unidad y también dar respuesta a las actividades propuestas.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Recursos](#)



Actividades de aprendizaje recomendadas

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

- Realice la lectura comprensiva del capítulo 8, en la sección señalada previamente, que analiza la información complementaria para la toma de decisiones a corto plazo.
- 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, o participe en el chat en línea, en los horarios de tutoría según corresponda.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Recursos](#)



Autoevaluación 4

Lea detenidamente cada pregunta y seleccione la respuesta correcta

1. Para tomar decisiones se debe identificar la información que se considerará, a partir de esta premisa se tienen 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 sí se analizarán, pues estos influyen en los costos de producción, ya 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.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Recursos

- 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 cuánto se 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 total, costeo directo, rendimiento deseado, cláusulas escalatorias y 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.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Recursos](#)

5. Para tomar decisiones a corto plazo se puede considerar el modelo de 6 pasos que se deben 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 tienen 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.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Recursos](#)

Relacione la columna de la parte izquierda con la de izquierda y escoja la opción correcta

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

[Ir al solucionario](#)



Semana 14



Unidad 5. Sistemas de control administrativo

5.1. Naturaleza e importancia del control Administrativo

5.2. La estrategia y los sistemas de control Administrativo

5.3. Contabilidad por áreas de responsabilidad

En la semana 14, se inicia con el estudio de la unidad 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, y los indicadores para concluir con el seguimiento y monitoreo. Así mismo, se estudia la contabilidad por áreas de responsabilidad y sus diferentes centros de responsabilidad.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Recursos](#)

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

Realice la lectura del capítulo 10 (desde el punto 10A hasta el 10D) que se 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.

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, tales como costos, calidad y 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 debe estar bien estructurado para monitorear las actividades empresariales. Recuerde que este sistema no está hecho para identificar fallas u 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 y practicidad financiera contable.

Los **recursos de aprendizaje** propuestos en esta semana le ayudarán a comprender y fortalecer los temas de estudio. Revise los videos referentes a los sistemas de control administrativo.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Recursos

Videos: Sistemas de control administrativo[Ejemplo de control \(monsters inc.\)](#)[Proceso Administrativo \(Control\) - Administración - Educatina](#)[Control Administrativo](#)

El primer video pone especial atención a la definición de control y cómo a veces no se tiene en cuenta los procesos establecidos para que se pueda ejercer un control adecuado.

En el segundo recurso se ubica en la última etapa del control administrativo y en 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.

Finalmente, en el último recurso se encuentran a disposición conceptos claves que se deben 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.



Actividades de aprendizaje recomendadas

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

- Realice la lectura comprensiva del capítulo 10 del texto básico **“Sistemas de control administrativo”**.
- Elabore un esquema de llaves de la estrategia y de los 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, o participe en el chat en línea, en los horarios de tutoría según corresponda.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Recursos](#)



Semana 15

5.4. Evaluación de las diferentes áreas de responsabilidad

5.4.1. Centros de costos estándares

5.4.2. Centros de gastos discrecionales

5.4.3. Centros de ingresos

5.4.4. Centros de utilidad

5.4.5. Centros de inversión

5.5. Asignación de los costos de servicios

5.6. Informes de las áreas de responsabilidad

Finalice estudio de la **unidad 4. Sistemas de control administrativo**, que detalla cómo se evalúan los diferentes centros de responsabilidad de una empresa, cómo se asignan los costos de servicios entre áreas y, finalmente, revisar los informes para estas áreas.

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

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Recursos](#)

Realice la lectura del texto básico, capítulo 10 (puntos 10E hasta el 10G), en esta sección Ud. revise detenidamente como 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 los casos propuestos y los ejemplos que propone el texto, esto le permitirá afianzar lo revisado en la unidad y también dar respuesta a las actividades propuestas.



Actividades de aprendizaje recomendadas

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

- Realice la lectura comprensiva del capítulo 10 (puntos 10E hasta el 10G), de la temática prevista para esta semana.
- Realice los ejercicios de aplicación de los métodos para asignación de servicios entre departamentos o áreas, para identificar el proceso de distribución de los costos.
- 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, participe en el chat en línea, en los horarios de tutoría según corresponda.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Recursos](#)



Autoevaluación 5

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 apoye 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.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Recursos

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 de 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 al logro de los objetivos a largo plazo.
 - c. Rresponder a tres preguntas: qué, cómo y a quién se presenta la información de la empresa.
4. ¿Cuál de estas alternativas corresponden a los centros de costos discrecionales?
 - a. Gerente de ventas, vendedor 1 y 2, y comisionistas.
 - b. Contraloría, departamento jurídico, investigación y fianzas.
 - c. Departamento productivo, procesos y ventas.

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

Concepto	Criterio/definición/aplicación
1. Centros de costos	a. Estos centros se clasifican en función de sus objetivos y rango de control.
2. 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.
3. Centros de utilidades	c. Áreas cuya función principal es obtener entradas de dinero por ventas de productos o servicios de la compañía, o bien captar clientes potenciales.
4. Centros de ingresos	d. Áreas responsables del manejo de los costos y de obtener ingresos, que deben dar cuenta de los márgenes de ganancia que genera un centro o área.
	e. El departamento financiero de una empresa corresponde a:
5. Centros de utilidades	f. Un departamento de producción corresponde a:

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
1. 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.
2. Método directo	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.
3. Método recíproco	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](#)



Actividades finales del bimestre



Semana 16



Actividades de aprendizaje recomendadas

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

- Revise y rehaga los ejercicios planteados en las unidades 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.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Recursos](#)



4. Solucionario

Autoevaluación 1	
Pregunta	Respuesta
1	b
2	a
3	c
4	f
5	a
6	b
7	a
8	c
9	Verdadero
10	Verdadero

[Ir a la
autoevaluación](#)

Autoevaluación 2	
Pregunta	Respuesta
1	c
2	a
3	a
4	b
5	a
6	Verdadero
7	Falso
8	c
9	a
10	b
11	d

[Ir a la autoevaluación](#)

[Índice](#)

[Primer bimestre](#)

[Segundo bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Referencias bibliográficas](#)

[Recursos](#)

Autoevaluación 3	
Pregunta	Respuesta
1	a
2	c
3	b
4	a
5	a
6	c
7	Verdadero
8	Verdadero
9	a - c - d
10	b
11	e

[Ir a la autoevaluación](#)

[Índice](#)

[Primer bimestre](#)

[Segundo bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Referencias bibliográficas](#)

[Recursos](#)

Autoevaluación 4	
Pregunta	Respuesta
1	b
2	a
3	c
4	a
5	b
6	c
7	c
8	d
9	a
10	b

[Ir a la autoevaluación](#)

[Índice](#)

[Primer bimestre](#)

[Segundo bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Referencias bibliográficas](#)

[Recursos](#)

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

[Ir a la autoevaluación](#)

[Índice](#)

[Primer bimestre](#)

[Segundo bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Referencias bibliográficas](#)

[Recursos](#)



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.

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

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

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Recursos



6. Recursos

Efecto de los ss contables en la toma de decisiones de las Pymes Bermúdez 2017

Revista De Los Servicios Contables En La Toma De Decisiones De Las Pymes, vol. 18, no. 37, 2017

InterSedes

PRESENTACIÓN

La Revista InterSedes se complace en presentar un nuevo número de manuscritos, todos ofreciendo una muestra del trabajo investigativo y docente que en nuestra alma mater se lleva a cabo.

En esta ocasión, las contribuciones provienen de Guanacaste (Olivares, Bermúdez), Turrialba (Castillo), Heredia (Elizondo y Monge), San José (Díaz, Solano y Amador, Chang, Aragón) y Argentina (Sandí y Cruz). La mayoría de las contribuciones provienen de estudios de posgrado, proyectos de investigaciones y estudios interinstitucionales. Otros provienen de un análisis crítico del trabajo docente.

La temática representada en el presente número amplía los horizontes a la relación entre la fe religiosa y la ciencia (Aragón) un tema muy presente en nuestro campus universitario, al patrimonio cultural intangible costarricense (Chang). Los resultados de investigaciones en materia de educación (Olivares, Sandí y Cruz) no faltan con sus aportes para el mejoramiento de los procesos de aprendizaje y enseñanza. El estudio del clima del Caribe y su registro histórico (Díaz, Solano y Amador), una reflexión historiográfica de la composición musical (Castillo). Finalmente, la producción agrícola (Elizondo y Monge), así como los procesos para la toma de decisiones propias de las Pymes (Bermúdez).

Como es de todos y todos conocidos, una publicación periódica requiere de aportes colectivos como los pares evaluadores y los Consejos Editoriales y Científicos, pero también de los criterios e indicadores de evaluación. En nuestro caso, UCRIndex recientemente ha planteado nuevos retos con otros indicadores que garanticen la calidad científica de las publicaciones de la Universidad de Costa Rica. En consecuencia, el trabajo editorial de este año se intensifica, y se espera que los resultados finales sean los esperados por la comunidad universitaria.

Sin más que anotar, el aporte de la Revista InterSedes a la producción científica está en sus manos.

M. Ph. Jimmy Washburn
Director, Revista InterSedes

EFFECTO DE LOS SERVICIOS CONTABLES EN LA TOMA DE DECISIONES DE LAS PYMES

THE FINANCIAL SERVICES' EFFECTS ON DECISION-MAKING PROCESS OF SMES

LUIS ALBERTO BERMÚDEZ CARRILLO¹

Recibido: 7 de abril del 2015

Aprobado: 7 de abril del 2017

DOI: <http://dx.doi.org/10.15517/isucr.v18i37.28653>

Resumen

El propósito del presente artículo es analizar el efecto que tiene para la toma de decisiones de las pymes contratar servicios contables. Para el desarrollo de la investigación se planteó la pregunta en relación a, qué tanto ayuda a la toma de decisiones de las pymes el contratar los servicios contables en lugar de desarrollarlos dentro de la empresa. Para el análisis se consideraron las variables: tipo de actividad comercial y económica que desarrollan, el tipo de servicio e información contable que demandan, las capacidades técnicas que tienen para entender y extraer de la información contable datos relevantes que se apliquen a la toma de decisiones y los criterios por los cuales contratan servicios contables. Como muestra para la realización del estudio, se trabajó con 61 pymes, todas ellas contratan servicios contables; la muestra fue seleccionada intencionalmente por la naturaleza de la pyme y por su ubicación. Los resultados obtenidos reflejan que las pymes contratan servicios principalmente para la presentación de los reportes e informes tributarios, carecen de formación académica y técnica para poder hacerles frente a los procesos contables, conocen los estados financieros, pero no saben interpretarlos, contratan servicios contables por precio, confianza y puntualidad. Algunos motivos por los cuales no realizan su propia contabilidad son la falta de capacitación y la falta de recursos económicos.

Palabras claves: Servicios contables, toma de decisiones, control, actividad comercial, capacitación, pymes.

¹ Profesor de Dirección de Empresas. Principios de Administración, Contabilidad y Finanzas, Sede de Guanacaste, Universidad de Costa Rica, luis.bermudez@ucr.ac.cr

Abstract

The purpose of this paper is to analyze the effect of making decisions for SMEs to hire accounting services. For the development of research question was raised regarding what helps both decision making SMEs hiring accounting services rather than develop them within the company. type of trade and economic activities performed, the type of service and accounting information demand, technical capabilities they have to understand and extract accounting information relevant data to be applied to decision-making: For analysis variables were considered and the criteria by which hire accounting services. As a sample for the study, we worked with 61 SMEs, all hire accounting services; the sample was selected intentionally by the nature of the SME and its location. The results show that SMEs hire services primarily for filing reports and tax reports, lack of academic and technical training to cope with the accounting processes, know the financial statements, but do not know interpret, hire accounting services by price, reliability and punctuality. Some reasons for not doing their own accounting are lack of training and lack of economic resources.

Key words: accounting, decision making, control, business, training, SMEs.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años las pymes han contribuido de manera importante en el desarrollo productivo de Costa Rica. Con ellas se ha generado una nueva forma de visualizar y de hacer negocios, y esto ha tenido un efecto importante en el desarrollo local y nacional del país. Por ende, el Gobierno ha propuesto iniciativas de fortalecimiento y apoyo reflejados en programas como: Banca de Desarrollo, proyectos del Ministerio de Economía, Industria y Comercio; capacitaciones por medio de universidades públicas, capacitaciones que imparte el Instituto Nacional de Aprendizaje, entre otros. Todas estas iniciativas motivan a las pymes a fortalecer sus proyectos en materia comercial y a buscar nuevas formas de ampliar su conocimiento. Sin embargo, la preocupación número uno en las

pymes sigue siendo la de sus recursos limitados, además de muchos otros problemas, como la falta de instalaciones, sistemas de administración inapropiados para su operación, falta de capacitación en diversos campos de la administración, y la limitación en su desarrollo en aspectos técnico-profesionales; todo lo cual se origina en la falta de recursos, porque para las pymes es muy difícil asumir costos de capacitación y adiestramiento. A pesar de que ellas gozan de algunos beneficios en materia tributaria están obligadas al pago de impuestos. Esta contribución se calcula y presenta, en la mayoría de los casos, de manera independiente, por medio de un contador o de un despacho contable y, por lo general, quienes hacen este tipo de trabajo son los contadores independientes, externos a la empresa.

Según ese planteamiento, lo que interesa en este artículo es analizar qué tan importante es la contabilidad para la toma de las decisiones empresariales y cuánto afecta el hecho de que la contabilidad no se realice en lo interno de la empresa. Aunque financieramente el pagar por los servicios contables significa un beneficio por ser estos de costos menores, en el entorno empresarial se pueden presentar también muchas desventajas.

Sobre el aspecto que se analiza, específicamente en el ámbito costarricense no se encontraron estudios; sin embargo, el análisis se centra en el esfuerzo de entender cuál es la relación que tiene la contabilidad contratada a terceros con la toma de las decisiones empresariales.

Planteado así el fin de la presente investigación, se proponen ahora los siguientes objetivos:

- Determinar el tipo de actividad comercial y económica que desarrollan las pymes que recurren a los servicios contables independientes;
- Reconocer el tipo de servicio e información contable que demandan las pymes de las oficinas contables;
- Identificar las capacidades técnicas contables que poseen los colaboradores y propietarios de las pymes que utilizan servicios contables independientes;

- Identificar cuáles son los criterios que privan en las pymes para contratar un servicio contable.

Lo que tiene el mayor interés en esta investigación es conocer cuáles son los criterios y razones que privan en las pymes, en las que lo hacen, al contratar servicios contables en lugar de generarlos en la propia empresa.

MARCO TEÓRICO

La actividad económica puede denotarse como aquella acción empresarial en la que se intercambian o comercializan bienes y servicios para satisfacer las necesidades de las empresas y del mercado. La actividad comercial permite la generación de riqueza mediante la transformación de los recursos naturales.

Internacionalmente existe una clasificación de las actividades económicas basada en diferentes estadísticas económicas, tales como población, producción, empleo, ingreso nacional, y otras estadísticas de mercado. Dicha clasificación se denomina "Clasificación Industrial Internacional Uniforme, la cual divide la economía en actividades principales, secundarias y auxiliares. (Naciones Unidas, 2002, pp. 5-7).

En dicha clasificación lo que se busca es agrupar diferentes actividades económicas específicas y valorarlas por su relación con la actividad operativa de las empresas que las realizan en un país específico.

Para tener una referencia más clara de la clasificación de las actividades económicas, Ayllón Torres (2004) hace la siguiente explicación:

- Actividades primarias, que estén estrechamente relacionadas con las condiciones geográficas. Estas proporcionan las materias primas, que son: ganadería, minería, pesca, caza y silvicultura. Son las predominantes en países de escaso desarrollo.
- Actividades secundarias que pertenecen a la industria, o sea, a la transformación de materias primas, y que dan lugar a diferentes tipos de industria. Predominan en países desarrollados.
- Actividades terciarias, que son todas las ocupaciones en las que se prestan servicios como transporte, comunicaciones, comercio y turismo. (p. 17).

Muchas de las actividades predominantes en las pymes en Costa Rica se agrupan como primarias y terciarias. Sus actividades secundarias corresponden más a países desarrollados en los que la industrialización y la transformación de materia prima es la base de sus actividades comerciales. De igual manera, la complejidad que caracteriza a las empresas industriales en sus sistemas de producción y en la cantidad de colaboradores con

los que cuentan no permitiría clasificarlas como pymes.

No obstante, la complejidad de la actividad económica de las pymes pareciera tener alguna relación con la centralización o desconcentración de los servicios contables. Independientemente del tipo de actividades que desarrollen y, en cumplimiento de la normativa costarricense relacionada con el rendimiento de cuentas y la presentación de informes a la Administración Tributaria, todas deben llevar contabilidades, ya sea que se produzcan propiamente en la empresa, o como servicios contratados a contadores u oficinas contables independientes.

El término contabilidad se refiere a la actividad de llevar de forma clara y ordenada las cuentas de la empresa. En el aspecto empresarial, la contabilidad, además de permitir llevar un orden interno, debería ser una herramienta que permita controlar y tomar decisiones.

Según Horngren (2003), la contabilidad es:

El sistema de información que mide las actividades de las empresas, que procesa esa información en estados (informes) y comunica los resultados a los tomadores de decisiones. La contabilidad no equivale a la teneduría de libros, que es un procedimiento contable, de igual modo que la aritmética es un procedimiento matemático. Es frecuente que se llame “lenguaje de los negocios” a la contabilidad. Cuanto mejor se entienda ese

Índice

Primer
bimestreSegundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Recursos

IntroSéculo

EJECUTO DE LOS SERVICIOS CONTABLES EN LA TOMA DE DECISIONES DE LAS PYMES, VOL. 18, NO. 37, 2017

lenguaje, tanto mejores serán sus decisiones de negocios y la administración de los aspectos financieros de su vida personal. (pág. 5).

Dada la definición anterior, se puede entender la contabilidad como un sistema para comunicar resultados de la empresa. Esos resultados deben ser comunicados a los tomadores de decisiones y deben estar estructurados en forma de estados e informes para que permitan la administración de los aspectos financieros de la compañía.

Todas las instituciones, empresas u organizaciones deben, por orden, control y mejores decisiones, tener sistemas contables y llevar sus contabilidades al día. La contabilidad se ha convertido en un idioma universal de los negocios y ello implica que las empresas tengan que capacitarse para producir información contable, o simplemente pagar para que sean otros los que la produzcan.

Al respecto Martínez (2009) refiere que “*la contabilidad identifica, evalúa, registra y produce cuadros-síntesis de información. La contabilidad tiene como principal misión el proporcionar una información adecuada y sistemática del acontecer económico y financiero de la empresa*”. (p. 9).

Con base en el concepto mencionado, ese autor hace alusión a la contabilidad como un sistema de información que sirve como herramienta para la toma de decisiones; por tanto, y como plataforma de esos preceptos, se debe concebir la contabilidad

como un proceso de ayuda y apoyo en la toma de decisiones. Sin embargo, pareciera ser que por lo menos en el ámbito de las pymes, para que se vea el efecto real de la información contable, es necesario que esta sea preparada en lo interno.

Bajo esa premisa es necesario revisar los tipos de servicio e informes contables que demandan las pymes de las oficinas contables. En general, los servicios contables están muy relacionados con los tipos de contabilidad requeridos por ellas. Por ende, en el presente estudio se va a hacer una distinción de los diferentes tipos de contabilidad que se generan en las empresas, entre ellos las contabilidades administrativa, financiera y fiscal.

La contabilidad administrativa se especializa en los informes internos y “mide, analiza y presenta información financiera y no financiera que ayuda a los gerentes a tomar decisiones para alcanzar las metas de una organización”. (Horngren, Datar, & Foster, 2007, p. 2).

Una de las características que se pueden identificar en la contabilidad administrativa es que los informes elaborados sirven para planear eventos futuros. Además, la contabilidad administrativa no está regulada por las normas contables y los informes son elaborados específicamente para circunstancias o necesidades concretas de la administración. También, por lo general la contabilidad administrativa tiene que ayudarse con algunas otras disciplinas de las ciencias sociales, como la estadística y la economía, entre otras.

Por otra parte, la contabilidad financiera tiene como objetivo presentar información tanto en lo interno como en lo externo, pero los informes elaborados los preparan para personas externas a la empresa que de una u otra manera mantienen una relación de interés con ella, llámense esos terceros inversionistas entidades gubernamentales, bancos, proveedores u otros. (Horngren, Sundem, & Elliot, 2000, p. 7).

Este tipo de contabilidad, a diferencia de la contabilidad administrativa, basa sus informes en normas contables que son dadas para analizar y evaluar eventos que ya han pasado. Tales informes están vinculados con las actividades de la empresa. Por ello es necesario saber qué tan rentable está siendo la empresa. La contabilidad administrativa es opcional y permite adaptarse a la naturaleza y necesidad de cada empresa.

El tercer tipo de contabilidad pareciera estar muy arraigado en la naturaleza de las pymes, pues esta tiene que ver con la presentación de los informes que solicita el Ministerio de Hacienda. Robles, Valdés & Alcérreca, Joaquín (2000) reseñan que “la contabilidad fiscal es el área de la contabilidad que se encarga de dar cumplimiento a las obligaciones tributarias de la empresa. (p. 178).

Como las pymes son empresas de naturaleza pequeña por lo general no tienen dentro de su estructura organizacional un departamento u oficina propiamente de contabilidad; por tanto,

deben recurrir a terceros para que las apoyen en la elaboración de sus informes financieros.

Respecto a los informes contables, estos se detallan en un idioma universal y actualmente están avalados y estructurados bajo las Normas Financieras Internacionales. Dichos informes deben reunir información básica y estándar, de tal manera que cualquiera pueda leerlos y entender su composición y su mensaje. Los informes contables persiguen dos objetivos, que la información sea fiable y que esté basada en principios y criterios generalmente aceptados. La información debe ser comparable para poder definir metas y controles. (Alcarria Jaime, 2009, p. 16).

No obstante, en referencia a la información contable que se elabora internamente, esta se trata a conveniencia y según la necesidad de cada empresa. No hay disposiciones legales ni de forma que regulen el tipo de informe que debe utilizar cada una. Sin embargo, cuando se trata de informes que van a ser utilizados externamente estos necesitan tener formatos obligatorios. Jaime Alcarria (2009) afirma que “los informes que elabora la contabilidad financiera están formados por cinco documentos, balance, cuentas de pérdidas y ganancias, estados de cambios en el patrimonio neto, estado de flujos de efectivo y memoria.” (p. 21).

El balance es el informe que expone la situación de la empresa a una fecha determinada. Está compuesto por los recursos económicos propiedad de la empresa (activos), todas las deudas u obligaciones que tiene la empresa (pasivos) y su valor neto (activos menos todos los pasivos). Las cuentas de pérdidas y ganancias exponen y detallan la relación de ingresos y gastos que tuvo la empresa en un periodo determinado, y también visualiza las pérdidas o ganancias que ha tenido.

En el estado de cambio en el patrimonio necesariamente se necesita comparar dos periodos contables para lograr visualizar cambios importantes en las cuentas de los activos de la empresa. Para Eslava & Marín (2009), el Estado de cambio en el patrimonio neto tiene como objetivo “informar de los cambios habidos en el patrimonio neto entre dos ejercicios mostrando los incrementos y decrementos en los activos netos (patrimonio neto) durante el ejercicio”. (p. 66)

Respecto al estado de flujo de efectivo, este informa sobre la forma en que se utilizaron los activos monetarios, representados en forma de efectivo o equivalentes.

En referencia al estado de flujo de efectivo, Eslava & Marín (2009) exponen:

Dentro de los objetivos del flujo de efectivo este pretende contribuir con los objetivos básicos de la información financiera, al

reflejar los cobros y pagos de la empresa durante el ejercicio, con el objetivo de proporcionar información útil sobre sus actividades dirigidas a la obtención de efectivo o tesorería, para: la devolución de la deuda, las actividades de inversión y para pagar dividendos a los accionistas. (p. 68).

En este informe se analiza, cuenta a cuenta, de dónde obtuvo el efectivo la empresa y cómo fue utilizado. Permite también visualizar de forma ordenada las actividades en las que hubo movimientos de efectivo en lo operativo, lo que corresponde a financiamiento y en lo de inversión.

Por último, dentro de los informes contables y financieros las empresas deben adicionar una memoria. Para Juez Martel & Martín Molina (2007), “la Memoria, completa, amplia, comenta y explica la información contenida en el Balance de Situación y en la cuenta de Pérdidas y Ganancias, además de cuántas informaciones tengan una sustantividad propia”. (p. 58). El objetivo de la memoria es explicar con detalle cada una de las cuentas contenidas en el balance general y en las cuentas de pérdidas y ganancias. Además, la memoria debe contemplar la actividad de la empresa, su naturaleza y las políticas de registro contable aplicadas.

Los cinco informes mencionados permiten establecer parámetros de comparabilidad y lenguaje común para quienes generan y utilizan la información contable para divulgar información y

tomar decisiones en lo interno y lo externo de la empresa. No obstante, cuando se habla de informes y de un lenguaje común en materia contable es necesario que los usuarios de la información contable, en este caso los directores y tomadores de decisiones de las pymes, tengan habilidades técnicas para la lectura de esos informes, y para interpretarlos y tomar decisiones con base en ellos.

Respecto a las habilidades técnicas, estas son todos los conocimientos que el recurso humano que labora en las pymes tenga de los conceptos y criterios contables, que permitan comprender los informes contables y financieros. Las habilidades técnicas son también los conocimientos y las competencias en un campo especializado, en este caso los conocimientos de contabilidad. (Robbins & Coulter, 2005, p. 12).

Las habilidades técnicas exponen los conocimientos adquiridos y la pericia necesaria para realizar acciones que incluyen: métodos, procesos y procedimientos. En lo contable, dichas habilidades requieren que se tenga conocimiento de la operatividad y funcionalidad de determinadas herramientas, sistemas y técnicas. Todo es un proceso integral que proporciona información cuya finalidad es servir de base para el control y la toma de decisiones.

El control es un paso del proceso administrativo que permite, con base en resultados, tomar decisiones en pro de mejorar los procesos. Para

Hornngren, Sundem & Stractton, Contabilidad Administrativa (2006), “la toma de decisiones es la elección con propósito definido hecha entre un conjunto de cursos de acción alternativos diseñados para alcanzar algún objetivo. Es el núcleo del proceso de administración”. (p. 12).

Sin embargo, es importante destacar que la toma de decisiones va de la mano con el proceso de control. Cuando se controla se pueden tomar decisiones porque se pueden comparar resultados propuestos con resultados dados u obtenidos. Por ende, el tomar decisiones es emprender acciones relacionadas con los resultados previstos en la fase de control; pero para ello se deben tener bases justificantes que permitan controlar. En este caso se estaría hablando de la información contable de primera mano y disponible en tiempo y espacio.

MATERIALES Y MÉTODOS

El tipo de investigación utilizado es de carácter exploratorio-descriptivo. Con ella se pretende tener una visión general que permita aproximarse a una realidad específica de las pymes. Como metodología de investigación se seleccionaron aspectos vinculantes de cada una de las variables en estudio, y posteriormente se analizan y presentan resultados independientes. (Díaz Narváez , 2009, p. 180). Para recolectar la información se utilizó una encuesta que fue aplicada a 61 pymes. Dicha herramienta responde a lo que señala García Córdoba (2004), que se caracteriza por contener “preguntas claras y

concretas, presentadas en orden rígido y preestablecido que no puede alterarse; ello generará respuestas cortas y de contenido limitado". (p. 23). Este instrumento fue utilizado dadas las características estructurales de las pymes analizadas.

El muestreo seleccionado es de tipo intencional y responde a elementos muestrales de la población seleccionada a juicio del investigador. (Mohammad Naghi, 2005, p. 189). Con base en este razonamiento la escogencia de las pymes se hizo bajo dos criterios de selección: el primero, la facilidad de acceso y localización, y el segundo por ser empresas que contratan servicios contables independientes.

El trabajo de campo se realizó entre el 15 de enero y el 30 de octubre del 2015. A continuación, se exponen los resultados:

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tipos de actividad comercial y actividad económica

En el cuadro N° 1 se establece un orden, una clasificación de las pymes estudiadas según el tipo de actividad que realizan y el tipo de actividad económica al que corresponde esa actividad. Nótese que todas realizan actividades económicas de servicios o de comercio y que según esas clasificaciones todas pertenecen al sector terciario, pues ninguna transforma materia prima.

Cuadro N° 1

Tipo de actividad económica que realizan las pymes

Tipo de actividad	Cantidad	Actividad económica	Sector
Joyería	1	Comercial	Terciario
Venta de uniformes	1	Comercial	Terciario
Servicios de jardinería	1	Servicios	Terciario
Fotocopiadora	1	Servicios	Terciario
Cancha sintética	1	Servicios	Terciario
Bailes típicos	2	Servicios	Terciario
Desarrollo de Software	2	Servicios	Terciario
Alquiler de locales	2	Servicios	Terciario
Venta de artículos de computación	2	Comercial	Terciario
Panaderías	3	Comercial	Terciario
Heladerías	3	Comercial	Terciario
Peluquerías	3	Servicios	Terciario
Servicio de transporte	3	Servicios	Terciario

EFECTO DE LOS SERVICIOS CONTABLES EN LA TOMA DE DECISIONES DE LAS PYMES, VOL. 18, NO. 37, 2017

INTRA5000

Tipo de actividad	Cantidad	Actividad económica	Sector
Venta de alimentos	3	Comercial	Terciario
Servicios mecánicos	3	Servicios	Terciario
Pulpería	4	Comercial	Terciario
Veterinaria	4	Comercial	Terciario
Venta de lotería	5	Comercial	Terciario
Servicios de construcción	5	Servicios	Terciario
Servicios legales	5	Servicios	Terciario
Soda	7	Comercial	Terciario

Fuente: Consulta a pymes que contratan servicios contables.

Del total de 61 pymes encuestadas 54% realizan tienen como actividad económica los servicios y 46% pertenecen a la actividad económica comercial.

Cuadro N° 2

Clasificación según tipo de actividad económica

Tipo de actividad	Cantidad	Actividad económica	Relativo por actividad	Relativo acumulado
Joyería	1	Comercial	2%	2%
Venta de uniformes	1	Comercial	2%	3%
Venta de artículos de computación	2	Comercial	3%	7%
Panaderías	3	Comercial	5%	11%
Heladerías	3	Comercial	5%	16%
Venta de alimentos	3	Comercial	5%	21%
Pulpería	4	Comercial	7%	28%
Veterinaria	4	Comercial	7%	34%
Venta de lotería	5	Comercial	8%	43%
Soda	7	Comercial	11%	54%
Servicios de jardinería	1	Servicios	2%	56%
Fotocopiadora	1	Servicios	2%	57%
Cancha sintética	1	Servicios	2%	59%
Bailes típicos	2	Servicios	3%	62%
Desarrollo de Software	2	Servicios	3%	66%
Alquiler de locales	2	Servicios	3%	69%

INTERSEAS

EFECTO DE LOS SERVICIOS CONTABLES EN LA TOMA DE DECISIONES DE LAS PYMES VOL. 18, NO. 37, 2017

Tipo de actividad	Cantidad	Actividad económica	Relativo por actividad	Relativo acumulado
peluqueras	3	Servicios	5%	74%
Servicio de transporte	3	Servicios	5%	79%
Servicios mecánicos	3	Servicios	5%	84%
Servicios de construcción	5	Servicios	8%	92%
Servicios legales	5	Servicios	8%	100%
TOTALES	61		100%	

Fuente: Consulta a pymes que contratan servicios contables.

Servicio e información contable

Como se indicó anteriormente, las pymes consultadas son empresas que contratan los servicios contables a oficinas de contabilidad. Consultadas sobre los motivos por los cuales contratan los servicios contables hubo respuestas

variadas. El objetivo de esta pregunta era poder tener criterios que relacionen la información contable de las pymes con las decisiones que toman. No obstante, según las respuestas de los 61 consultados, 45 de ellos contratan los servicios de contabilidad para la presentación de los reportes tributarios. En el cuadro N.º 3 se resumen los resultados de las consultas:

Cuadro N.º 3

Motivos por los cuales las pymes contratan servicios contables

Respuestas	Frecuencia de respuesta	Frecuencia relativa
1. Para presentar reportes tributarios	45	74%
2. Para visualizar ganancias y pérdidas.	22	36%
3. Por orden y control	20	33%
4. Para toma de decisiones empresariales	17	28%
5. Para presentación a instancias fuera de la empresa.	16	26%

Fuente: Consulta a pymes que contratan servicios contables.

Los datos del cuadro N.º 3 presentan las respuestas que podrían estar relacionadas con la contratación de servicios contables por parte de las pymes. En orden de importancia son: la presentación de

reportes tributarios, visualización de ganancias y pérdidas, orden y control, toma de decisiones y presentación a instancias fuera de la empresa. Sin embargo, el motivo principal para la contratación

de servicios según los resultados son los reportes y trámites tributarios, y 74% contratan los servicios

contables para trámites relacionados con la presentación de reportes tributarios.

Cuadro N° 4

Tipo de contabilidad según el motivo de la contratación de los servicios

Respuestas	Frecuencia de respuesta	Frecuencia relativa	Tipo de contabilidad
1. Presentación de reportes tributarios	45	74%	Fiscal
4. Para visualizar ganancias y pérdidas	22	36%	Administrativa
2. Por orden y control.	20	33%	Administrativa
3. Para toma de decisiones empresariales	17	28%	Administrativa
5. Para presentación a instancias fuera de la empresa.	16	26%	Financiera

Fuente: Dueños de pymes consultados en oficina de contabilidad Santa Cruz.

El cuadro N° 4 muestra la relación entre los tipos de contabilidad y los motivos por los cuales las pymes contratan los servicios contables. Según los datos obtenidos y las definiciones de los tipos de contabilidad, 74% de las pymes hacen uso de la contabilidad fiscal, pues lo que motiva la contratación es hacer gestiones tributarias. No obstante, en ningún resultado se nota un interés marcado o datos contundentes que indiquen que la información contable se utiliza para tomar decisiones dentro de la empresa. Por tanto, la contabilidad administrativa y la contabilidad financiera, en el caso de las pymes, son poco aplicables. Eso demuestra la poca relación que tiene la contabilidad que contratan las pymes con la toma de decisiones empresariales.

Respecto a la contabilidad financiera, por lo general cuando se deben hacer presentaciones fuera de la empresa, ya sea en bancos, a proveedores o en instituciones de gobierno, los reportes deben responder a las técnicas de la contabilidad financiera, pues esta tiene formas y bases establecidas según normas internacionales. En relación con este tipo de contabilidad, 26% de las pymes encuestadas realizan alguna gestión fuera de la empresa; sin embargo, son situaciones esporádicas que no corresponden a las actividades cotidianas. Por lo tanto, no cumple con la condición de ser una herramienta para la toma de decisiones dentro de la empresa.

Capacidades técnicas

Para el análisis de la variable “capacidades técnicas” se plantearon cinco preguntas, todas enfocadas en medir las capacidades que tienen las pymes para analizar y comprender los informes y

aspectos contables dentro de la organización. Este vínculo sirve de parámetro para reforzar el argumento de por qué las pymes contratan la contabilidad en lugar de generarla internamente. A continuación, se presentan las respuestas a cada pregunta.

Cuadro N° 5

Formación académica de representantes de pymes en temas de contabilidad

Ítems	Criterio	Cantidad	Porcentaje
Formación académica relacionada con la contabilidad	No tiene	42	69%
	Técnico	5	8%
	Bachiller en Contabilidad	3	5%
	Licenciatura en Contabilidad	1	2%
	Capacitaciones INA	6	10%
	Otros	4	7%
	Total	61	100%

Fuente: Pymes consultadas que contratan servicios contables.

Respecto de la pregunta sobre la formación académica relacionada con la contabilidad casi 70% de las pymes no tienen ninguna. Únicamente en cuatro de ellas dijeron tener estudios formales en contabilidad y en 15 tienen capacitación, aunque no suficientes como para establecer indicios del conocimiento base necesario.

Las respuestas a las otras cuatro preguntas se resumen en el cuadro N° 6.

Cuadro N° 6

Conocimiento de paquetes contables, estados financieros básicos, interpretación de estados financieros y paquetes computacionales de las pymes

Pregunta	Criterio	Cantidad	Porcentaje
Conocimiento y manejo de			
paquetes contables	No tiene	54	89%
	Sí tiene	7	11%
	Total	61	100%
Conocimiento de los estados			
financieros básicos	No tiene	37	61%
	Sí los conoce	24	39%
	Total	61	100%
Conocimientos para interpretar			
estados financieros	No puede interpretar	43	70%
	Sí los puede interpretar	18	30%
	Total	61	100%
Conocimiento y manejo de			
paquetes computacionales	No tiene	28	46%
	Sí tiene	33	54%
	Total	61	100%

Fuente: Pymes consultadas que contratan servicios contables.

A la pregunta sobre manejo y conocimiento de paquetes contables en 89% de las pymes respondieron negativamente. Únicamente en 7% de ellas dijeron tener conocimiento al respecto.

A la pregunta de si tienen conocimiento de lo que son estados financieros básicos 39% respondieron afirmativamente; sin embargo, 61% dijeron no conocerlos. También se les consultó si sabían

interpretar los estados financieros y 70% respondieron que no. Por último, se les preguntó si tienen conocimiento y saben utilizar paquetes computacionales y las respuestas estuvieron muy parejas: 46% indicaron no tener esos conocimientos y 54% dijeron que sí.

En el análisis de esta variable se toman en consideración varios puntos. El primero de ellos

es el de la capacitación, tema tratado en muchas investigaciones sobre pymes pero que sigue siendo preocupante porque los resultados reflejan una marcada serie de debilidades de tipo administrativo.

No obstante, aquí también queda claro que, en el aspecto de mercado, a pesar de que el Gobierno acepta abiertamente que las pymes son contribuyentes importantes en la producción interna del país, estas siguen tratando de sobrevivir con muy pocos recursos técnicos, sin apoyo, y llevándose muchos golpes que el mercado les da.

Otro de los aspectos por tener en cuenta es el relacionado con el uso que se le da a la información contable. En el nivel empresarial no se le saca el provecho necesario, y la razón principal es que las pymes no cuentan con la debida capacitación para hacerlo. Desde esta perspectiva interesa indicar que muchas de las pymes les dan principal importancia a las presiones ejercidas en cuanto a presentación de impuestos e informes tributarios. Por lo tanto, en lo contable las pymes ven su

prioridad en la presentación de impuestos más que en la información disponible para tomar decisiones. Por la falta de capacitación y conocimiento de las bases contables las pymes deben recurrir a contratar los servicios externamente y, como consecuencia, ese apoyo externo altera uno de los objetivos principales de la contabilidad, el cual es servir de apoyo y control para que se tomen mejores decisiones empresariales.

Criterios para contratar servicios contables

Para el objetivo relacionado con los criterios que se utilizan en las pymes al contratar los servicios contables se plantearon cinco preguntas con respuestas abiertas. La finalidad era buscar respuestas relativas a por qué las pymes prefieren contratar servicios contables en lugar de llevar sus propias contabilidades. La primera de esas preguntas era sobre las características que deben tener las pymes para la contratación de sus servicios contables. Los resultados se encuentran referenciados en el cuadro N° 7.

Cuadro N° 7

Características que debe tener un contador para ser contratado por las pymes

Criterios	Ítems	Absoluto	Relativo
Precio		52	85%
Confianza		50	82%
Puntualidad		39	64%
Orden		30	49%
Credibilidad		26	43%
Honestidad		19	31%
Ética profesional		17	28%
Profesionalismo		15	25%
Otros.		12	43%
Total		61	

Fuente: Pymes consultadas que contratan servicios contables.

Las características que favorecen la contratación de los contadores por las pymes son variadas. De ellas, el precio y la confianza son las de mayor representatividad; pero, con excepción del precio, todas las razones mencionadas como características para contratar a un contador tienen un componente de confianza. Por su naturaleza, las pymes necesariamente buscan a alguien en quien poder confiar y que las pueda apoyar en todas sus inquietudes, y también darles soporte en todos los trámites contables que deban realizar.

En cuanto a la pregunta sobre la importancia de llevar contabilidades las respuestas se resumen en el cuadro N° 8, enfocadas principalmente en dos razones fundamentales. La primera tiene que ver con presentar el reporte y pagar los impuestos; la segunda con evitar multas. El hecho de que los

dueños de pymes piensen en la contabilidad como un proceso relacionado con los impuestos les limita la importancia que tiene llevarlas por orden, disciplina, y para toma de decisiones dentro de la empresa. Si se comparan estas respuestas con las del cuadro N° 7, en donde se visualiza que las características para contratar a un contador son el precio, la puntualidad y la confianza, estas razones están estrechamente ligadas a la necesidad de contar con alguien que les pueda ayudar en la presentación de los reportes tributarios, pero que les garantice hacerlo a tiempo y a un precio módico para la empresa.

INTERSECCIONES

EFFECTO DE LOS SERVICIOS CONTABLES EN LA TOMA DE DECISIONES DE LAS PYMES VOL. 18, NO. 37, 2017

Cuadro N° 8

Importancia de llevar contabilidad para las pymes

Ítems	Absoluto	Relativo
Presentar y pagar impuestos	57	93%
Evitar multas	35	57%
Orden y control	28	46%
Saber si hay pérdidas o ganancias	20	32%
Otros	19	31%
Total	61	

Fuente: Pymes consultadas que contratan servicios contables.

Como respuesta a la pregunta sobre el acceso a la información contable, en el cuadro N.º 9 se presentan los datos en los cuales la mayoría de las pymes dijeron que el director y el contador; sin embargo, esto no es suficiente para saber si ese acceso favorece el análisis y la toma de decisiones, o si más bien es un asunto de secreto profesional o de discreción.

Cuadro N° 9

¿Quiénes tienen acceso a la información contable de las pymes?

Ítems	Absoluto	Relativo
Contador y Dirección	24	39%
Dirección	19	31%
Colaboradores	13	21%
Todos	5	8%
Total	61	100%

Fuente: Pymes consultadas que contratan servicios contables.

Según los datos del cuadro N.º 10, los motivos para que la empresa no haga sus propias contabilidades son: falta de capacitación del personal que labora en ellas y de presupuesto para poder contratar a un contador de planta. Otros motivos, como el desconocimiento, también se podrían clasificar como falta de capacitación, lo que aumenta el número de opiniones que son indicios de las necesidades de capacitación que aún presentan las pymes. En lo que respecta al presupuesto, la respuesta estuvo muy relacionada con la que dieron cuando se les preguntó sobre las características que debe tener un contador para ser contratado por las pymes, y a lo cual respondieron que el precio. Esto último confirma la intención de las pymes de pagar precios bajos por los servicios contables.

Cuadro N° 10

Motivos por los que las pymes no llevan sus propias contabilidades		
Ítems		
Criterios	Absoluto	Relativo
Falta de personal capacitado	37	61%
Falta de presupuesto para contratar a un contador	17	28%
Desconocimiento	7	11%
Total	61	

Fuente: Pymes consultadas que contratan servicios contables.

CONCLUSIONES

Tipos de actividad comercial y actividad económica

Los tipos de actividad comercial que realizan las pymes consultadas son la comercial y la de servicios; ninguna de ellas la industrial. El hecho de que las empresas industriales deban llevar controles minuciosos en sus procesos podría ser la razón por la cual este tipo de empresas no contratan los servicios contables de un despacho o contador.

Las actividades económicas de todas las pymes estudiadas están clasificadas como del sector terciario pues todas realizan actividad comercial o de servicios.

Servicio e información contable

Las pymes contratan los servicios contables principalmente para la elaboración de los informes tributarios que deben presentar.

Otra de las razones, pero menos importante, para que las pymes contraten servicios contables es la necesidad de visualizar los resultados operativos de la empresa; no obstante, la importancia que se le da a esto no es suficiente para creer que es para la toma de decisiones empresariales.

Las principales razones por las cuales las pymes demandan servicios contables de terceros tienen que ver con la presentación de informes y con reportes tributarios, y para visualizar pérdidas y ganancias que genera la empresa. Las razones vinculadas con la toma de decisiones son el orden y el aseo, y la toma de decisiones propiamente; pero ambas razones están por debajo de 50% de interés.

Capacidades técnicas

Las pymes no tienen la formación académica necesaria para hacerles frente a los procesos contables que las empresas ameritan, por lo tanto, no hay capacidad técnica para utilizar la información contable en la toma de decisiones empresariales.

INTERSECCIONES

EFECTO DE LOS SERVICIOS CONTABLES EN LA TOMA DE DECISIONES DE LAS PYMES VOL. 18, NO. 37, 2017

El nivel de capacitación de las pymes en temas relacionados con la contabilidad es muy bajo pues casi 70% de ellas no lo tienen.

En materia de interpretación de estados financieros más de la mitad de las pymes consultadas no saben interpretar los datos contenidos en los informes financieros.

En las pymes hay un conocimiento generalizado de lo que son los estados básicos de la contabilidad, pero no saben interpretar lo que en realidad dicen; por ende, el análisis de información contable no forma parte de la toma de decisiones dentro de la empresa.

Las pymes que contratan servicios contables no tienen en sus empresas sistemas contables que ayuden en los procesos, por lo cual el conocimiento queda en manos del contador o de la oficina de contabilidad.

Criterios para contratar servicios contables

Para contratar servicios contables los propietarios de pymes toman en cuenta los precios, la confianza y la puntualidad.

Los servicios contables contratados son para la presentación oportuna de los reportes de impuestos para evitar así multas. En ambos casos la razón principal es la presentación de los reportes tributarios.

Los propietarios de pymes tienen acceso a la información contable pero ese acceso no tiene relación con la utilidad que se le da para tomar decisiones en el ámbito empresarial.

Las pymes no llevan sus propias contabilidades debido a la falta de capacitación y tampoco contratan a un contador de planta por problemas de presupuesto.

Finalmente, se evidencia que la mayoría de las pymes que contratan servicios de oficinas o despachos para que les lleven la contabilidad no aprovechan la información contable ampliamente, pero sí lo hacen básicamente para la presentación de reportes de impuestos. La información no está disponible en el momento indicado y no hay evidencia de que las decisiones gerenciales y administrativas se tomen con base en los reportes.

Como conclusión general habría que hacer un análisis o estudio detallado de los costos y beneficios que significaría culturizar a las pymes para que creen sus propias contabilidades y que sean quienes las administran y coordinen. Sin embargo, sin entrar en detalles de los pros y los contras, se sabe que el llevar contabilidades generadas en lo interno de la empresa permite tener información inmediata, hacer cálculos y luego compararlos con datos obtenidos por otras empresas de la industria. Además, habría un beneficio para las instituciones y entes reguladores porque ellos tendrían información de primera

mano de las pymes y así podrían tomar decisiones acertadas con agilidad y precisión.

REFERENCIAS

Alcarria Jaime, J. J. (2009). *Contabilidad Financiera I*. España: Publicaciones de la Universitat Jaume.

Alvira Martín, F. (2011). *La encuesta: una perspectiva general metodológica*. Madrid, España: Centro de Investigaciones Sociológicas.

Ayllón Torres, M. T. (2004). *Geografía Económica*. México: Limusa.

Colegio de Contadores Privados de Costa Rica. (28 de enero de 2015). *Incorporaciones*. Obtenido de Incorporaciones: <http://www.contador.co.cr>

Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica. (22 de agosto de 1947). *Ley del Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica*. San José, San José, Costa Rica.

Díaz Narváez, V. P. (2009). *Metodología de la investigación científica y bioestadística*. Santiago, Chile: Ril Editores.

Eslava, J. d., & Marín, I. d. (2009). *Las claves de la nueva contabilidad para las Pymes*. Madrid, España: Esic Editorial.

García Córdoba, F. (2004). *El cuestionario*. México: Limusa.

Hornngren, C. T. (2003). *Contabilidad*. México: Pearson Educación.

Hornngren, C. T., Datar, S. M. & Foster, G. (2007). *Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial*. México: Pearson Educación.

Hornngren, C. T., Sundem, G. L., & Elliot, J. A. (2000). *Introducción a la Contabilidad Financiera*. México: Prentice Hall.

Hornngren, C. T.; Sundem, G. L. & Stractton, W. O. (2006). *Contabilidad Administrativa*. México: Pearson Educación.

Juez Martel, P., & Martín Molina, P. B. (2007). *Manual de Contabilidad para Juristas: Análisis y valoración de empresas*. Madrid, España: La Ley.

Martínez, R. (2009). *Manual de Contabilidad para Pymes*. Alicante: Editorial Club Universitario.

Mohammad Naghi, N. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Limusa.

Naciones Unidas. (2002). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme*. Nueva York, Estados Unidos de América: Naciones Unidas.

Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Limusa.

Robbins, S. P. & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.

Robles Valdés, G. & Alcérreca Joaquín, C. (2000). *Administración, un enfoque interdisciplinario*. México: Pearson Prentice Hall.