



UTPL
La Universidad Católica de Loja

Vicerrectorado de Modalidad Abierta y a Distancia

Contabilidad Gerencial

Guía didáctica



Contabilidad Gerencial

Guía didáctica

Carrera

PAO Nivel

Finanzas

III

Autora:

Melania Yadira González Torres

Reestructurada por:

María Belén Muñoz Viteri

Ángel Alexander Higuerey Gómez

Sandra Patricia Díaz Agila



CONT_4031

Contabilidad Gerencial

Guía didáctica

Melania Yadira González Torres

Reestructurada por:

María Belén Muñoz Viteri

Ángel Alexander Higuerey Gómez

Sandra Patricia Díaz Agila

Diagramación y diseño digital

Ediloja Cía. Ltda.

Marcelino Champagnat s/n y París

edilojacialtda@ediloja.com.ec

www.ediloja.com.ec

ISBN digital -978-9942-25-945-5

Año de edición: octubre, 2020

Edición: primera edición reestructurada en febrero 2025 (con un cambio del 10%)

Loja-Ecuador



**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/>

Índice

1. Datos de información	9
1.1 Presentación de la asignatura.....	9
1.2 Competencias genéricas de la UTPL.....	9
1.3 Competencias del perfil profesional	9
1.4 Problemática que aborda la asignatura	10
2. Metodología de aprendizaje	11
3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje.....	12
Primer bimestre	12
Resultado de aprendizaje 1:	12
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	13
Semana 1	13
Unidad 1. La contabilidad administrativa en las empresas.....	13
1.1 El entorno actual de los negocios	14
1.2 Competitividad y estrategia.....	17
1.3 Naturaleza de la información contable.....	19
1.4 Entorno de la información financiera.....	19
1.5 Comparación entre la contabilidad financiera y la contabilidad administrativa	20
1.6 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación	20
1.7 El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo	21
1.8 El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones .	22
1.9 Contabilidad administrativa y el comportamiento ético en las organizaciones	23
Actividades de aprendizaje recomendadas	24
Autoevaluación 1.....	25
Resultado de aprendizaje 2:	27
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	27

Semana 2	28
Unidad 2. Filosofías administrativas contemporáneas	28
2.1 Teoría del valor y cadena de valor	28
2.2 Ciclo de vida de costos.....	29
2.3 Teoría de las restricciones.....	32
Actividades de aprendizaje recomendadas	35
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	35
Semana 3.....	35
Unidad 2. Filosofías administrativas contemporáneas	35
2.4 Justo a tiempo	36
2.5 Costos de calidad.....	37
2.6 Compararse con el mejor: el proceso de benchmarking	38
Actividades de aprendizaje recomendadas	39
Autoevaluación 2.....	40
Resultado de aprendizaje 3:	43
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	43
Semana 4.....	44
Unidad 3. El modelo o relación costo – volumen – utilidad.....	44
3.1 Fundamentos del modelo: costo – volumen – utilidad.....	44
3.2 Formas de representar el punto de equilibrio	48
3.3 Supuestos del modelo	53
Actividades de aprendizaje recomendadas	53
Resultado de aprendizaje 3:	56
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	56
Semana 5.....	56
Unidad 3. El modelo o relación costo – volumen – utilidad.....	56
3.4 La planeación de utilidades y la relación costo-volumen-utilidad	56
3.5 Análisis de cambios en las variables del modelo costo-volumen- utilidad volumen-utilidad.....	57

Actividad de aprendizaje recomendada	59
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	61
Semana 6	61
Unidad 3. El modelo o relación costo – volumen – utilidad.....	61
3.6 Análisis de las variaciones en los márgenes de contribución	61
3.7 El punto de equilibrio en varias líneas	65
Actividades de aprendizaje recomendadas	66
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	68
Semana 7	68
Unidad 3. El modelo o relación costo – volumen – utilidad.....	68
3.8 El modelo C-V-U y el costeo basado en actividades	68
3.9 La palanca de operación y el riesgo de operación.....	70
Actividades de aprendizaje recomendadas	74
Autoevaluación 3.....	74
Resultado de aprendizaje 1 a 3:.....	77
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	77
Semana 8	77
Actividades finales del bimestre	77
Actividades de aprendizaje recomendadas	78
Segundo bimestre.....	79
Resultado de aprendizaje 4:	79
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	81
Semana 9	81
Unidad 4. El papel de la información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo.....	81
4.1 La relevancia de la información para la toma de decisiones ante la globalización y naturaleza de la información	81
4.2 Tipo de datos en las decisiones.....	83
4.3 Análisis marginal.....	83

Actividades de aprendizaje recomendadas	85
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	86
Semana 10.....	86
Unidad 4. El papel de la información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo.....	86
4.4 Modelo para la toma de decisiones a corto plazo.....	86
4.5 Costos de oportunidad	87
4.6 Principales decisiones a corto plazo	88
Actividades de aprendizaje recomendadas	97
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	98
Semana 11	98
Unidad 4. El papel de la información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo.....	98
4.6 Principales decisiones a corto plazo	98
Actividades de aprendizaje recomendadas	108
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	110
Semana 12.....	110
Unidad 4. El papel de la información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo.....	110
4.7 Fijación de precios	111
Actividad de aprendizaje recomendada	118
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	120
Semana 13	120
Unidad 4. El papel de la información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo.....	120
4.8 Determinación y análisis de la utilidad por segmentos.....	120
4.9 El costeo basado en actividades en la toma de decisiones.....	120
4.10 El big data en la toma de decisiones	128
4.11 La importancia de la ética en la toma de decisiones tácticas.....	129
Actividades de aprendizaje recomendadas	130

Autoevaluación 4.....	130
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	133
Semana 14.....	133
Unidad 5. Sistemas de control administrativo	133
5.1 La estrategia y los sistemas de control administrativo	136
5.2 Contabilidad por áreas de responsabilidad.....	139
Actividades de aprendizaje recomendadas	139
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	140
Semana 15.....	140
Unidad 5. Sistemas de control administrativo	140
5.3 Evaluación de las diferentes áreas de responsabilidad	140
5.4 Asignación de los costos de servicios	141
5.5 Informes de las áreas de responsabilidad	143
Actividades de aprendizaje recomendadas	144
Autoevaluación 5.....	145
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	146
Semana 16.....	146
Actividades finales del bimestre	146
Actividad de aprendizaje recomendada	147
4. Autoevaluaciones	148
5. Glosario.....	153
6. Referencias bibliográficas	155
7. Anexos	157



1. Datos de información

1.1 Presentación de la asignatura



1.2 Competencias genéricas de la UTPL

- Vivencia de los valores universales del humanismo de Cristo.
- Pensamiento crítico y reflexivo.
- Comunicación oral y escrita.
- Comportamiento ético.
- Trabajo en equipo.

1.3 Competencias del perfil profesional

Aplicar procedimientos técnicos económicos – financieros que permitan fundamentar las decisiones de financiamiento e inversión, para que a través de la integración de variables micro y macroeconómicas, soporten el análisis de la gestión financiera empresarial y la aplicación de procesos y métodos financieros orientados a la toma de decisiones para la generación de valor para la empresa.

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

Estimado, a fin de garantizar un proceso de aprendizaje significativo y experiencial, en este componente de Contabilidad Gerencial de la carrera de Finanzas de la UTPL, se aplicará la metodología del aprendizaje por indagación; que no es más que la búsqueda del conocimiento; el cual según la National Standards (citado por Camacho et al., 2019) son aquellas actividades que llevan a los estudiantes a realizar observaciones, plantearse preguntas, examinar libros y otras fuentes de información; planificar investigaciones; revisar lo que se sabe a la luz de la evidencia investigativa y experiencial, logrando con esto construir, su propio aprendizaje (p 288).

A través del uso de esta metodología, usted deberá realizar la revisión y análisis de los contenidos; el seguimiento y evaluación al desarrollo de competencias relacionadas con la asignatura de Contabilidad Gerencial. Con esto usted estará en capacidad de formular explicaciones con un sentido reflexivo a partir del análisis de las lecturas, videos y otros recursos sobre la contabilidad gerencial o de gestión y la importancia que tienen estas para las empresas. Luego se deberá comunicar y compartir sus aportes mediante las diferentes estrategias que se han seleccionado (prácticas, ensayos, informes de lectura, organizadores gráficos, entre otros) enmarcados en las actividades síncronas y asíncronas para verificar el cumplimiento de los resultados previstos.



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.

En el caso del primer resultado propuesto, para poder lograrlo, le invito a profundizar el estudio de esta primera unidad, a través de la revisión del contenido de esta guía didáctica, el plan docente de la asignatura y la bibliografía indicada en las referencias. Por otra parte, revise atentamente los recursos recomendados y realice las actividades de aprendizaje indicadas.

Recuerde que esta guía didáctica se refiere esencialmente a contenidos sobre contabilidad gerencial, en la cual se les dará lineamientos y herramientas para la toma de decisiones en las diferentes organizaciones.

El resultado propuesto en esta primera parte, le permitirá conocer la importancia de la contabilidad administrativa y sus diferencias con la contabilidad financiera. Esto le permitirá aplicar y ver el uso de la contabilidad administrativa en las organizaciones.

Al lograr este resultado de aprendizaje, usted podrá analizar el papel que desempeña la información que se genera por la utilización de las herramientas de la contabilidad administrativa para la que la empresa pueda realizar y plantear estrategias competitivas.

Para ello, se trabajarán algunas conceptualizaciones básicas, que le servirán de soporte durante todo el desarrollo de la asignatura y que le permitirán la comprensión de las diferentes herramientas que se verán a lo largo de las otras unidades de esta asignatura.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas

Recuerde revisar de manera paralela los contenidos con las actividades de aprendizaje recomendadas y actividades de aprendizaje evaluadas.



Semana 1

Le invito a sentirse como gerente. Se inicia el estudio de la contabilidad administrativa y las diferentes herramientas que suministra para la toma de decisiones.

Para ello, se empezará estudiando el entorno actual en el que se desenvuelven las empresas y que tiene como característica la competitividad. Luego se estudiarán las estrategias que pueden aplicar los gerentes en este mercado competitivo. Seguidamente, se continuará con la contabilidad administrativa, para lo cual se definirá y diferenciará con la contabilidad financiera. Se culminará esta semana con la importancia de la contabilidad administrativa y su utilización por parte de los gerentes para la toma de decisiones.

Unidad 1. La contabilidad administrativa en las empresas

Los gerentes de las organizaciones se encuentran inmersos diariamente tomando decisiones con respecto a la empresa con el fin de maximizar su valor y ver qué estrategia aplicar para conseguir estos objetivos. Para ello, busca información que puede conseguir en los diferentes departamentos de la empresa.

Una de estas herramientas que ayudan a los gerentes y administradores a tomar decisiones es la contabilidad administrativa. Esta le suministra la información de la empresa de una manera diferente a la contabilidad



financiera que le permite visualizar aspectos que le ayudarán a comprender las funciones y actividades que realiza, ya que le suministra información tanto cuantitativa como cualitativa.

1.1 El entorno actual de los negocios

Las empresas en la actualidad no pueden desarrollarse de manera aislada, por lo que dependen de diferentes aspectos que los rodean. A continuación, se mencionan algunos de estos aspectos que pueden afectar la vida y las acciones de las empresas. Es importante considerar que cada uno de ellos deberán ser considerados a la hora de planificar y tomar decisiones.

1. Sucesos financieros, económicos y sociales.
2. La globalización, ha puesto a las empresas el gran reto de enfrentar competidores de todas partes del mundo, obligando a delinejar estrategias tendientes a alcanzar una ventaja competitiva que les permita acceder y mantener su posición dentro de la competencia global.
3. Globalización, competencia, los sistemas de información hoy son parte de la cotidianidad de la empresa y para que la empresa se mantenga en el mercado se debe contar con información cuantitativa, útil, oportuna y relevante que permita tomar decisiones correctas en el momento preciso.

Una de las ramas de la contabilidad que presta gran apoyo a la gerencia en la toma de decisiones es la contabilidad administrativa; esta puede definirse como: “un sistema de información al servicio de las necesidades de la administración, destinada a facilitar las funciones de planeación, control y toma de decisiones” (Ramírez; 2019, p. 4).

En este aspecto, es importante considerar las tendencias y retos de los negocios actuales. “Por ello es necesario que cuando se utilice cualquier herramienta de este campo de la contabilidad, se tomen en cuenta esas tendencias, de tal forma que los sistemas de información administrativa cumplan con su misión: proporcionar a los usuarios internos información relevante, útil y oportuna para ser competitivos” (Ramírez; 2019, p. 5).

Tabla 1

Principales influencias de la globalización sobre la administración y la contabilidad administrativa de un negocio.

Temas principales	Efecto sobre la administración de un negocio	Efecto sobre la contabilidad Administrativa
Incremento de la competencia global.	Enfoque en el cliente. Abarcar una perspectiva mundial.	Uso de medidas no financieras en combinación con información contable innovadora y global.
Incremento de la responsabilidad e involucramiento de los empleados.	Los empleados son parte importante del negocio, no solamente "trabajadores".	Un mayor enfoque hacia los gastos indirectos de fabricación como elemento del costo, y ya no tanto la mano de obra directa.
	Incremento de los grupos de trabajos semiautónomos.	Medidas de desempeño basadas en equipos de trabajo.
	La autoridad y responsabilidad se incrementan en los niveles bajos de la organización.	Controles y medidas personales reemplazan los controles estrictos y la administración centralizada.
Incremento de la velocidad de los cambios.	Cambio de una administración funcional a una administración por procesos	Desempeño de medidas de proceso además de las medidas funcionales.
Incremento de la innovación.	Tecnología para conseguir información más rápida y nueva.	La tecnología de la información que soporta sistemas contables más complejos.
	La tecnología reemplaza la mano de obra.	Las horas de mano de obra son menos importantes, mientras que las horas-máquina adquieren mayor importancia.
	Disposición de "productos" intangibles.	La justificación para invertir en desarrollo de tecnología puede requerir herramientas nuevas de evaluación financiera.

Temas principales	Efecto sobre la administración de un negocio	Efecto sobre la contabilidad Administrativa
Surgimiento de organizaciones de servicios.		Identificación de costos de los productos de servicios.
	Administración para procesos "pobremente" definidos.	Identificación de los costos de los procesos de servicios.
Cuarta revolución	Permite su transformación más rápida	Facilita la toma de decisiones más acertada con información financiera y no financiera

Nota. Adaptado de cuadro 1-2 Principales influencias de la globalización. Ramírez (2019)

Figura 1

Tendencias y retos de los negocios actuales



Nota. Higuerey, A., 2024.

1.2 Competitividad y estrategia

Son varios los aspectos que deben considerarse para que la empresa sea competitiva. Tal como se muestra en la figura 2, los diferentes factores de la competencia que la organización debería tomar en cuenta, pues estos afectan la rentabilidad y utilidad de estos.

Figura 2

Factores competitivos que afectan las utilidades



Nota. Higuerey, A., 2024.

Estos factores determinan la capacidad de generar utilidades de las empresas, sin embargo, todos ellos afectan al precio de los productos, los costos y la inversión.

Ahora bien, sobre la base de la competencia, las empresas deberían considerar aspectos que son estratégicos y que permiten posicionarla ante las otras empresas, haciéndolas más competitiva, los cuales serían:

- **Liderazgo en costos:** se puede lograr a través de economías de escala, tecnología propia, entre otros. Cuando la empresa alcanza este liderazgo se obtiene una excelente ventaja competitiva.
- **Diferenciación:** cuando una empresa es única en su sector y presenta ciertos atributos que para los compradores son muy importantes y pone toda su capacidad en satisfacer las necesidades de sus clientes.

- **Enfoque:** consiste en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial

1.3 Naturaleza de la información contable

La contabilidad podría definirse como técnica para registrar las operaciones que afectan económicamente a una entidad que produce sistemática y estructuradamente información financiera.

Mientras que la información contable, es la 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.

1.4 Entorno de la información financiera

En el caso de las organizaciones, y apoyado en la contabilidad financiera, las empresas deberían considerar los diferentes estados financieros:

- Estado de situación financiera o balance general.
- Estado de resultados o estado de resultado integral
- Estado de variaciones en el capital contable.
- Estado de flujo de efectivos.

Cada uno de ellos presenta una información a considerar para la toma de decisión. Todos ellos fueron vistos en tu asignatura de Contabilidad Básica.

La información suministrada por la contabilidad financiera es importante desde el punto de vista de la gerencia para la toma de decisiones, ya que en ellas se pueden observar los diferentes aspectos.

Perspectiva de la información financiera:

- Liquidez.
- Rentabilidad.
- Crecimiento.
- Apalancamiento.

- Productividad.
- Valor Económico Agregado (EVA).
- Utilidad de operación antes de depreciación.
- Utilidad neta, más partidas no efectivas.
- Rendimiento sobre la inversión.
- Rendimiento sobre el capital.

1.5 Comparación entre la contabilidad financiera y la contabilidad administrativa

La contabilidad administrativa puede definirse como la: "Rama de la contabilidad, que usa datos históricos y estimados para proporcionar información que usan los administradores para llevar a cabo sus operaciones diarias, para planificar operaciones futuras y para desarrollar estrategias de negocios globales" (Warren et al., 2010, p.3).

Esta no es muy empleada en las mayorías de las pymes, pero sí en las medianas y grandes empresas. Su implementación fortalecería la toma de decisiones en estas. Para más información puede revisar el video [Contabilidad administrativa y financiera](#)

Le invito a desarrollar el siguiente juego de arrastrar y soltar donde debe identificar las Diferencias entre la contabilidad financiera y la administrativa.

[Diferencias entre contabilidad financiera y administrativa](#)

1.6 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación

Como se ha comentado en el apartado anterior, es importante la incorporación de la contabilidad administrativa en las organizaciones. La contabilidad administrativa se enfoca especialmente en la planeación a corto plazo, para lo cual aporta diferentes herramientas; algunas de ellas se verán en esta materia.

La planeación es el "Diseño de acciones cuya misión es cambiar el objeto de la manera en que éste haya sido definido". (Osbekhan, 1976, p. 18).

La planeación es necesaria por diferentes motivos:

1. Para prevenir los cambios del entorno, y así poder competir exitosamente con estrategias adecuadas.
2. Para integrar los objetivos y las decisiones de la organización.
3. Como medio de comunicación, coordinación y cooperación de los diferentes elementos que integran la empresa.

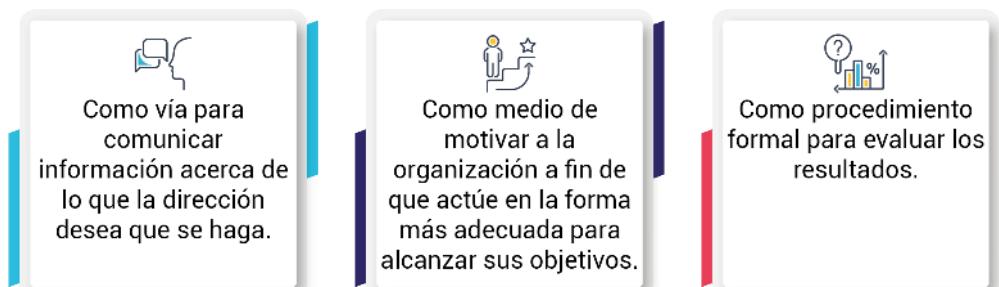
Dentro de las herramientas que se pueden emplear para la toma de decisiones a corto plazo, se encuentra el modelo costo- volumen – utilidad y el presupuesto.

1.7 El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo

El control administrativo podría definirse como el proceso mediante el cual la administración de las organizaciones se asegura de obtener los recursos y usarlos de una manera eficiente y efectiva en función de los objetivos que se ha planteado. En la siguiente figura se muestran los usos del control administrativo en las empresas.

Figura 3

Uso de la contabilidad administrativa como herramienta de control



Nota. Higuerey, A., 2024.

Al decir de Buelvas-Meza y Mejía-Alfaro:

El segundo papel, que desempeña la contabilidad de gestión, es el de alimentar los sistemas de control de gestión y consecuentemente, permitir a los usuarios internos beneficiarse de información oportuna, pertinente y comparable, a fin de que estos puedan traducir las estrategias diseñadas para hacer frente al nuevo contexto de los negocios en resultados empresariales (p 105).

1.8 El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones

Por otra parte, la contabilidad administrativa, como se ha comentado anteriormente, juega un papel importante a la hora de la toma de decisiones en las organizaciones. Dentro de los aspectos en que puedan ayudar, la contabilidad administrativa a la toma de decisiones, algunas de estas se detallan en la figura.

Figura 4

Aspectos en que puedan ayudar, la contabilidad administrativa a la toma de decisiones

-  Definir el problema
-  Identificar alternativas
-  Identificar los costos y beneficios relacionados con cada una de las alternativas factibles
-  Considerar factores cualitativos
-  Seleccionar la estrategia que ofrezca mayor beneficio
-  Monitorear la alternativa seleccionada

Nota. Higuerey, A., 2024.

Algunas decisiones son rutinarias como por ejemplo contratar un empleado y otras son no rutinarias como ejemplo eliminar una línea de un producto, por tanto se debe contar con un buen sistema de información, pues a mejor calidad de información, mejores decisiones se pueden tomar.

1.9 Contabilidad administrativa y el comportamiento ético en las organizaciones

Las organizaciones deben diseñar estrategias, tanto a largo como a corto plazo, con un fuerte enfoque en la creación de valor, haciendo un mayor esfuerzo en los clientes, lo que le permitirá asegurar que mantengan un lugar en el mercado y a su vez le permita crear valor para los dueños de la empresa.

En este sentido, la contabilidad estratégica, se podría considerar como la disciplina que proporciona la información necesaria a las organizaciones que le permitirá formular, implementar y llevar a cabo estrategias para alcanzar una ventaja competitiva; que les permita diferenciarse de sus clientes.

Ahora bien, se ha visto en la actualidad una conducta antiética por parte de algunos empresarios. Por lo que, la ausencia de un comportamiento ético en los directores de las empresas, han provocado que exista una gran desigualdad entre los diferentes países. Por lo que los gerentes y administradores financieros, además de la rentabilidad y la maximización del valor de las empresas, deben también ser solidarios y responsables, buscando el (beneficio del hombre y la preservación del medioambiente).

Sobre la base de lo anterior, Kliksberg, (2005) expresa:

El nivel ético de la empresa está resultando clave para la competitividad. Incide también en la moral de trabajo. En una reciente encuesta, dos terceras partes de los ejecutivos ingleses buscan en su trabajo “que tenga significado”, que sea socialmente útil.

América Latina es una región donde este tema tiene la más alta relevancia. Las decisiones empresariales impactan a todos. Frente a los agudos problemas de pobreza (casi la mitad de la población) y de inequidad (la peor del planeta) una ciudadanía cada vez más presente está exigiendo ética a los gobiernos, y a los actores sociales.

Si bien hay experiencias relevantes en varios países, la región está a gran distancia de los avances internacionales. ... la educación ética gerencial está en sus inicios, e incluso en diversos países ni siquiera la idea de la empresa éticamente responsable ha sido del todo aceptada por algunos núcleos empresariales (p 2) (SIC).



Actividades de aprendizaje recomendadas

Para conocer un poco más sobre el tema tratado, desarrolle las actividades que se muestran a continuación:

1. Para reforzar el tema sobre la diferencia entre contabilidad financiera y administrativa, le invito a visualizar y escuchar atentamente el siguiente video: [Contabilidad administrativa y financiera - cuadro comparativo, diferencias, ejemplos y similitudes](#).
2. Muy bien, ¿cómo le fue con el aprendizaje que transmite este video? Con base en el mismo, responda las siguientes preguntas:
 - ¿Cuáles son las características de la contabilidad financiera?
 - ¿Qué aporte tiene la contabilidad administrativa a las empresas?
 - ¿Cómo se diferencia la contabilidad financiera de la administrativa?
 - ¿Qué aportes tiene la contabilidad administrativa a la gerencia de las organizaciones?
3. Revise la práctica expuesta, haga un cuadro comparativo entre contabilidad financiera y administrativa.

Nota: por favor, complete las actividades en un cuaderno o documento Word.

4. A continuación, le invito a desarrollar la autoevaluación 1, para que compruebe qué conocimientos fueron aprendidos en esta unidad.



Autoevaluación 1

En los siguientes enunciados escriba "V" de verdadero o una "F" de falso, según corresponda:

1. () El estado de situación financiera es uno de los estados financieros que se deben presentar de acuerdo con las NIIF.
2. () La contabilidad que presta gran apoyo a la gerencia en la toma de decisiones es la contabilidad financiera.
3. () La contabilidad administrativa es empleada en todas las pymes de manera obligatoria.
4. () Una de las diferencias entre contabilidad administrativa y la financiera es que esta última es obligatoria y la primera no.
5. () Dentro del papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones se considera el procedimiento formal para evaluar los resultados.
6. () Se podría decir que la contabilidad de gestión o administrativa se enfoca mayormente en la planeación a corto plazo.
7. () Dentro de los aspectos que se pueden visualizar en la contabilidad financiera se encuentra el modelo costo- volumen – utilidad.
8. () Dentro de los factores que se deben considerar para que la empresa sea competitiva se encuentra el poder de negociación de los compradores.
9. () La ausencia de un comportamiento ético en los directores de las empresas, han provocado que exista una gran desigualdad entre los diferentes países.

10. () En las empresas los estados financieros son presentados por la contabilidad administrativa o de gestión.

[Ir al solucionario](#)

En caso de que surgieran inquietudes, le recomiendo volver a leer los temas correspondientes o comuníquese con su profesor-tutor.



Se ha concluido la primera unidad. Le felicito por sus logros y le motivo para que siga fortaleciendo su aprendizaje. Después de un breve descanso le invito a seguir con la unidad dos.



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.

Para alcanzar el resultado de aprendizaje, el estudiante iniciará con el estudio de la unidad dos, en la cual se tratarán las diferentes filosofías administrativas que han aplicado las organizaciones para mejorar su competitividad y así obtener el éxito esperado por los gerentes.

Son varias las últimas filosofías que se han incorporado en las actuaciones de los gerentes; en esta unidad se estudiarán algunas de ellas. Se iniciará con la teoría del valor y cadena de valor, para luego estudiar el ciclo de vida de costos y la teoría de las restricciones que les permitirán visualizar las estrategias que se pueden aplicar desde el punto de vista de estas estrategias.

Ya en la semana 3, se revisará la teoría del justo a tiempo, el costo de calidad y el proceso de *benchmarking*, que significa compararse con los mejores. Estas filosofías que se revisan esta semana complementan el estudio de las filosofías modernas que se pueden aplicar.

Es de recordar que estas nuevas filosofías contemporáneas que se apoyan en las filosofías iniciales de la administración científica contribuyen a que los gerentes y administradores puedan conseguir los objetivos que se plantean.

¡Iniciemos con ánimo este estudio!

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas

Recuerde revisar de manera paralela los contenidos con las actividades de aprendizaje recomendadas y actividades de aprendizaje evaluadas.



Unidad 2. Filosofías administrativas contemporáneas

2.1 Teoría del valor y cadena de valor

El valor se considera como la energía o fuerza que motiva la acción humana. Es visto como algo que atrae a las personas hacia aquellos objetos o servicios que de alguna manera satisfacen sus necesidades.

Se podría considerar que los fundamentos de la teoría del valor son los siguientes:

- Para que un producto o servicio cree valor, se requiere que sea nuevo.
- Se puede crear valor cuando se mejoran los atributos de un producto o servicio que ya existe, o bien se reduce su costo.

Las organizaciones podrán crear valor empleando sus conocimientos, aplicando las estrategias que se muestran a continuación. Es de recordar, que, en la actualidad, las empresas dependen mucho del conocimiento que aportan sus trabajadores, además de la mano de obra que aportan.

Formas de crear valor a través del conocimiento:

- **Innovadores:** son emprendedores que están dispuestos a probar nuevas ideas aun cuando implique cierto riesgo.
- **Mayoría temprana:** adoptan nuevas ideas antes de que lo haga la persona promedio.
- **Adoptan iniciales:** son líderes de opinión y adoptan nuevas ideas, actuando de manera cuidadosa.
- **Mayoría tardía:** son escépticos y adoptan las innovaciones solo después de que la mayoría las ha adoptado.
- **Desfasados:** están atados a la tradición, desconfían del cambio.

Por otra parte, el valor para la administración de una empresa a través de la cadena de valor se describe a continuación:

1. Desarrollo de productos para conquistar clientes.
2. Procesos productivos.
3. Logística para cumplir con los compromisos de la demanda de productos.
4. Servicio al cliente para asegurarse de que todo está bien.

Como pudo revisar, se detallaron algunas ideas que pueden ser aplicadas en las organizaciones, por parte de la administración de estas, con el fin de agregar valor a la empresa.

Estimado estudiante, le invito a revisar el siguiente módulo didáctico para fortalecer su conocimiento sobre la cadena de valor.

Cadena de valor

2.2 Ciclo de vida de costos

El ciclo de vida de un producto es el tiempo que dura un producto desde su concepción en la empresa hasta que es abandonado, es decir, ya no se produce en la organización; es decir, que estaría en su última etapa del ciclo de vida. Por lo que es importante visualizar las etapas para poder definir el ciclo de vida de un producto (ver figura).

Figura 5

Etapas para definir el ciclo de vida de un producto



Nota. Higuerey, A., 2024.

Una ilustración del ciclo de vida de un producto, que fue mostrado en el tercer lugar de la figura, se puede visualizar para una mejor comprensión en la figura 6 y a continuación se explica el Costo de vida de un producto con cada una de las etapas por las que pasa el producto en el mercado desde diferentes puntos de vista.

Costo de vida

El Costo de vida de un producto es el tiempo que dura un producto, desde su concepción hasta que es abandonado y lo podemos ver desde diferentes puntos de vista:

Desde el punto de vista del marketing

Busca crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo.

- Introducción al mercado
- Crecimiento en el mercado
- Maduración: posicionamiento en el mercado
- Abandono del producto: no se produce más

Desde el punto de vista de la producción

Es atender las necesidades de los clientes de manera eficiente y a un costo mínimo, cumpliendo con estándares de calidad

- Investigación y desarrollo
- Diseño
- Etapa de pruebas
- Producción
- Actividades de logística

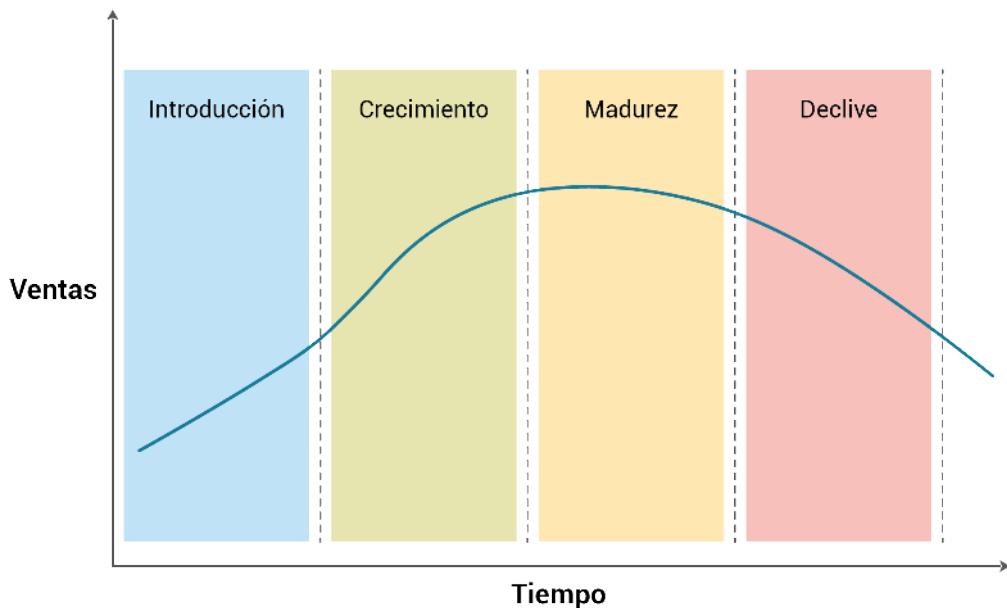
Desde el punto de vista del cliente

Analiza a una empresa desde la perspectiva de los consumidores de sus productos y servicios.

- Comprar el producto
- Operarlo
- Mantenerlo
- Disponer del producto

Figura 6

Etapas del ciclo de vida de un producto a través del tiempo



Nota. Higuerey, A., 2024.

2.3 Teoría de las restricciones

La teoría de las restricciones se basa en que, para maximizar la utilidad de la empresa, es necesario producir solo lo que se puede vender, y a la vez eliminar los excesos de inventarios, materiales y producción que se tengan. Al decir de Aguilera (2000, citado por Yaguache et al. 2022), esta teoría:

Se fundamenta en abordar problemas fabriles resultantes de políticas administrativas inadecuadas que inciden en la eficacia y focaliza a la empresa en la optimización de los costos para generar una mayor corriente de ingresos. Se entiende a la empresa como un sistema constituido bajo una meta (ganar dinero) que para alcanzarla requiere de medios intelectuales, físicos, financieros (p 3).

Por lo que, para alinear la producción y las ventas, se hace necesario encontrar los “cuellos de botellas” que existen en la organización, que impiden la maximización del *throughput*.

El *throughput* se define como la tasa o velocidad, a través de la cual el proceso de manufacturación de la empresa genera dinero a través de las ventas. Es el valor financiero de las salidas de una organización, por lo tanto, debe ser medido en unidades monetarias, para determinar cuánto está afectando o consumiendo recursos el proceso productivo de la empresa.

A continuación, se muestran los elementos y el concepto de cada uno de ellos. Obsérvese que estas definiciones hacen referencias es al “efectivo”; por lo que no se deben considerar aquellas operaciones que no signifiquen ni entrada ni salida de efectivo:

- **Inventario:** es el efectivo que la empresa invierte en materia prima para transformarla en *throughput*.
- **Gastos de operación:** es el efectivo que gasta la empresa para convertir el inventario en *throughput*.
- **Restricción:** cualquier cosa que dificulta que el sistema logre un mayor desempeño y alcance su meta, tanto hoy como en el futuro.

Ahora bien, para la determinación del *Throughput* (TH) Yaguache et al. (2022) emplearon la siguiente fórmula que resulta de utilidad para su análisis.

$$TH = \text{Ingresos por ventas} - \text{Costo de materia prima}$$

Mientras que el costo de la materia prima, se determina por la siguiente fórmula:

$$\text{Costo de Materia Prima} = \text{Inventario inicial} + \text{Compras} - \text{Inventarios finales}$$

Por lo que se hace necesario revisar las diferentes etapas que se muestran en la figura, que permitirán que las empresas logren la meta de mejorar sustancialmente su situación.

Figura 7

Etapas para lograr la meta de mejora sustancial en la empresa.



Nota. Higuerey, A., 2024.

Es importante mencionar que, en el estudio de Yaguache et al. (2002) concluyeron que:

Las empresas medianas son más eficientes en el cumplimiento de la meta de esta teoría que es generar efectivo, ya que muestra un incremento de su *Throughput* durante todos los años y una disminución de sus gastos operativos, logrando con ello incrementar con creces su rentabilidad, medida a través del ROIC (p 11).

A fin de ampliar los conocimientos vistos en esta semana, le invito a revisar el siguiente documento sobre [Filosofías Administrativas y Contemporáneas](#)

Refuerce sus conocimientos resolviendo las siguientes actividades.



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. A continuación, le invito a que ingrese al siguiente enlace [Filosofías administrativas contemporáneas](#) y revise la información que consta desde la página 128 a la 132.
2. Después de haber leído el apartado sobre la teoría de las restricciones de respuesta a las siguientes preguntas:
 - ¿Cuál es el objetivo principal al aplicar la teoría de restricciones en las empresas?
 - ¿Qué se entiende por restricción?
 - Comentar los cinco pasos que utiliza la teoría de restricciones para mejorar sustancialmente una empresa.
3. Nota: anote sus respuestas en un documento de apunte o en un documento Word, para que luego sea empleado como material de estudio.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 3

Unidad 2. Filosofías administrativas contemporáneas

Se continúa esta semana estudiando las filosofías administrativas contemporáneas. Preste atención a los detalles de cada una de ellas, para que pueda comparar las ventajas y desventajas de las filosofías vistas la semana anterior y esta semana. Se iniciará con la teoría del Justo a tiempo y luego se verá la de costos de calidad y el *benchmarking*.

2.4 Justo a tiempo

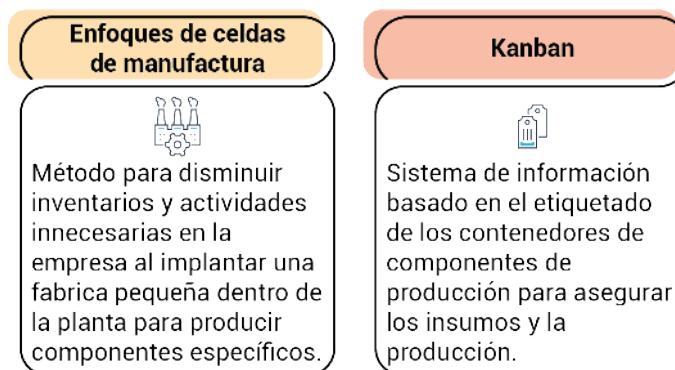
Se considera el Justo a tiempo como una filosofía de administración de inventarios que busca eliminar los costos que generan los inventarios innecesarios y aumentar la calidad y flexibilidad de la entrega a los clientes. De acuerdo con Warren et al. (2010), “se centra en la reducción del tiempo del costo y a eliminar la mala calidad” (p 102).

Esta se basa en los fundamentos que se muestran, como es Jalar y empujar el sistema.

- **Jalar el sistema:** proceso que busca relacionar al departamento de entrega o embarque hacia atrás con los departamentos involucrados en el abastecimiento, producción y demás con el fin de reducir los inventarios.
- **Empujar al sistema:** es el proceso que busca programar la producción para ocupar toda su capacidad.

Ahora bien, en la literatura existen variadas herramientas que se pueden emplear para la administración de los inventarios en las organizaciones; algunas de ellas se muestran en la figura.

Figura 8
Herramientas para administración de inventario



Nota. Higuerey, A., 2024.

A fin de ampliar los conocimientos sobre esta filosofía puede revisar el siguiente video [Técnicas de Administración de Inventarios](#)

2.5 Costos de calidad

Esta cultura implica 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.

Los fundamentos del control total de calidad sobre la base del cliente se detallan a continuación; indicando la casa de calidad como la herramienta, que, con base en la información del cliente, se puede ver la calidad de toda la empresa.

Estándares de calidad fijados por el cliente:

- **Calidad del diseño:** se refiere al valor inherente del producto en el mercado y es una decisión estratégica de la empresa, que incluye las dimensiones de: Funcionamiento, características, seguridad, durabilidad, estética, forma en que se brinda el servicio, respuesta del personal de la empresa y reputación de esta.
- **Calidad de conformidad:** se refiere al grado en que se alcanza las especificaciones del diseño del producto o servicio.
- **Casa de calidad:** herramienta en que se toman como base los atributos que el cliente da a los diversos artículos, de manera que el equipo de trabajo de DFC use la realimentación proporcionada para tomar decisiones de *marketing*, diseño del producto e ingeniería que alcanzan las especificaciones del diseño del producto o servicio.

Ahora bien, en la figura se muestran los fundamentos del control total de la calidad que pueden ser empleados en las organizaciones con el fin de cumplir la calidad total.

Figura 9

Fundamentos del control total de calidad



Nota. Higuerey, A., 2024.

Sobre la base de lo visto anteriormente, es necesario que se conozcan los diferentes costos de calidad que se pueden observar en una empresa, los cuales se muestran a continuación:

1. **Costos por falla interna:** son los originados por los servicios que no se adaptan a los requisitos o a las necesidades del cliente, cuando se detectan antes de la prestación del servicio.
2. **Costos por fallas externas:** son aquellos que podrán ser evitados si los productos o servicios prestados no tuvieran defectos.
3. **Costos de evaluación:** están relacionados con la medición, evaluación o auditoría de servicios para asegurar que se adaptan a las normas de calidad y a los requisitos de comportamiento establecido.
4. **Costos de prevención:** se obtienen a partir de la suma del coste de todas las actividades que tienden específicamente a evitar una calidad deficiente de servicios.

2.6 Compararse con el mejor: el proceso de benchmarking

El *benchmarking* es un proceso sistemático que se emplea para comparar a la organización con las empresas líderes a nivel mundial con la finalidad de encontrar la mejor de ellas y seguir sus pasos en la medida de lo posible.

Son varios los enfoques que se pueden dar en este proceso, y los cuales se presentan a continuación:

- De mejores prácticas dentro de la organización
- De mejores prácticas en comparación con los competidores
- De mejores prácticas de la industria
- De mejores prácticas de empresas líderes

Por otra parte, las fases para la incorporación de un proceso de *benchmarking* en una empresa se pueden visualizar en la siguiente infografía: Fases fundamentales del benchmarking

Fases fundamentales del benchmarking

Para ampliar los contenidos de la semana, le invito a revisar el siguiente documento sobre: [Filosofías Administrativas Contemporáneas](#)



Actividades de aprendizaje recomendadas

Para conocer un poco más sobre el tema tratado, desarrolle las actividades que se muestran a continuación:

1. Para reforzar el tema sobre la teoría de Justo a Tiempo, le invito a visualizar y escuchar atentamente el siguiente video: [¿Qué es la filosofía del Just in Time? - Toyota.](#)
2. Muy bien, ¿cómo le fue con el aprendizaje que transmite este video? En un documento de apuntes o de Word, elabore un mapa mental para darle respuestas a las preguntas planteadas. Discuta con sus compañeros sobre los resultados obtenidos y fundamenten su propuesta.
 - ¿Cómo inició la teoría de Justo a Tiempo?
 - ¿Qué características son representativas de la teoría de Justo a Tiempo?
 - ¿Cómo crees que se puede desarrollar en las empresas la teoría de Justo a Tiempo?

- ¿Qué importancia le ves a esta filosofía para aplicarla a la empresa?
3. A continuación, le invito a desarrollar la autoevaluación dos para que compruebe qué conocimientos fueron aprendidos en esta unidad.



Autoevaluación 2

1. La siguiente definición: "El uso explícito, formal y consciente de la información de costos para desarrollar estrategias encaminadas a lograr una ventaja competitiva sostenible para la organización" corresponde a:
- Valor.
 - Cadena de valor.
 - Fuerza
2. La filosofía que se fundamenta en abordar problemas fabriles resultantes de políticas administrativas inadecuadas que inciden en la eficacia, es:
- Teoría del valor.
 - Justo a tiempo.
 - Teoría de las restricciones.
3. Uno de los fundamentos de la filosofía de justo a tiempo es:
- Jalar el sistema.
 - Throughput.
 - Valor.
4. Uno de los enfoques del benchmarking es:
- De orientación hacia la prevención.
 - De mejores prácticas en comparación con los competidores.
 - De Inversiones oportunas en activos.



5. Dentro de los generadores de valores de los clientes se encuentra:

- a. Inversiones oportunas en activos.
- b. Alianzas estratégicas.
- c. El tiempo de respuesta de su cotización.



6. Dentro de las etapas para definir el ciclo de vida de un producto se encuentra:

- a. Madurez.
- b. Desarrollo, pruebas y promoción del producto.
- c. Abandono del producto.



7. La filosofía que implica 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, es:

- a. Costos de calidad.
- b. Teoría de las restricciones.
- c. Benchmarking.



8. El proceso sistemático que se emplea para comparar a la organización con las empresas líderes a nivel mundial con la finalidad de encontrar la mejor de ellas y seguir sus pasos en la medida de lo posible, se denomina:

- a. Costos de calidad.
- b. Benchmarking.
- c. Teoría de las restricciones.



9. La tasa o velocidad, a través de la cual el proceso de manufacturación de la empresa genera dinero a través de las ventas, es:

- a. Valor.
- b. Throughput.
- c. Jalar el sistema.



10. La siguiente definición “la energía o fuerza que motiva la acción humana”, corresponde a:

- a. Valor.
- b. Cadena de valor.
- c. Fuerza.

[Ir al solucionario](#)

En caso de que surgieran inquietudes, le recomiendo volver a leer los temas correspondientes o comuníquese con su profesor-tutor.



Se ha concluido la segunda unidad. Le felicito por sus logros y le motivo para que siga fortaleciendo su aprendizaje. Después de un breve descanso le invito a seguir con las actividades de la tercera unidad.

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.

Estimado estudiante, para el logro del resultado previsto, se estudiará la unidad 3, denominada El modelo o relación costo – volumen – utilidad meta. Esta herramienta es también denominada por algunos autores, punto de equilibrio o punto muerto.

El estudio de este tema se hará con el contenido de esta guía didáctica virtualizada. Además, usted puede ampliar estos conocimientos con los videos que se muestran en las diferentes actividades de estas semanas y la bibliografía complementaria que se muestra en las referencias bibliográficas de esta guía.

Le invito a ir desarrollando los ejercicios mostrados en su documento de apuntes o archivo Excel, para que practique la aplicación de esta herramienta que le ayudará como futuro profesional a la toma de decisiones a corto plazo.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas

Recuerde revisar de manera paralela los contenidos con las actividades de aprendizaje recomendadas y actividades de aprendizaje evaluadas.



Unidad 3. El modelo o relación costo – volumen – utilidad

El análisis de equilibrio a las empresas le permite programar la producción y ventas de las empresas, con el fin de cumplir sus expectativas. Para ello, la herramienta del modelo o relación costo – volumen – utilidad, le ayudará a visualizar situaciones en las que la empresa pueda cubrir todos sus costos para ver la relación de los diferentes costos con este resultado.

En esta unidad se iniciará detallando los diferentes costos que se pueden conseguir en las empresas de acuerdo con este modelo, y ver la relación con la utilidad. Asimismo , se pondrán en práctica las dos formas de determinar el punto de equilibrio en una empresa, para lo cual se apoyará en un ejercicio propuesto.

3.1 Fundamentos del modelo: costo – volumen – utilidad

El modelo costo- volumen – utilidad “es una herramienta sumamente útil en la contabilidad administrativa, ya que sirve para planear las operaciones a realizar para alcanzar los objetivos previamente establecidos, siendo uno de ellos la utilidad meta” (Izar, 2016, p. 254); este modelo también es conocido como punto de equilibrio o punto muerto.

En este sentido, los autores Gitman y Zutter (2016), definen el punto de equilibrio operativo como “el nivel de ventas que se requiere para cubrir todos los costos operativos; punto en el que $UAI = \$0$ ” (p 515).

Por otra parte, Polo (2017), expresa que este es: “Llamado también punto muerto, es aquella situación en la cual los costos totales (costos de producción más los gastos de operación) son iguales a los ingresos totales, de tal forma que no existen ni ganancias ni pérdidas en el período” (p 447).

El modelo de costo - volumen - utilidad es importante para las organizaciones, ya que:

- Permite determinar el nivel de operaciones que debe mantener para cubrir todos los costos de operación.
- Permite evaluar la productividad asociada a diversos niveles de venta.

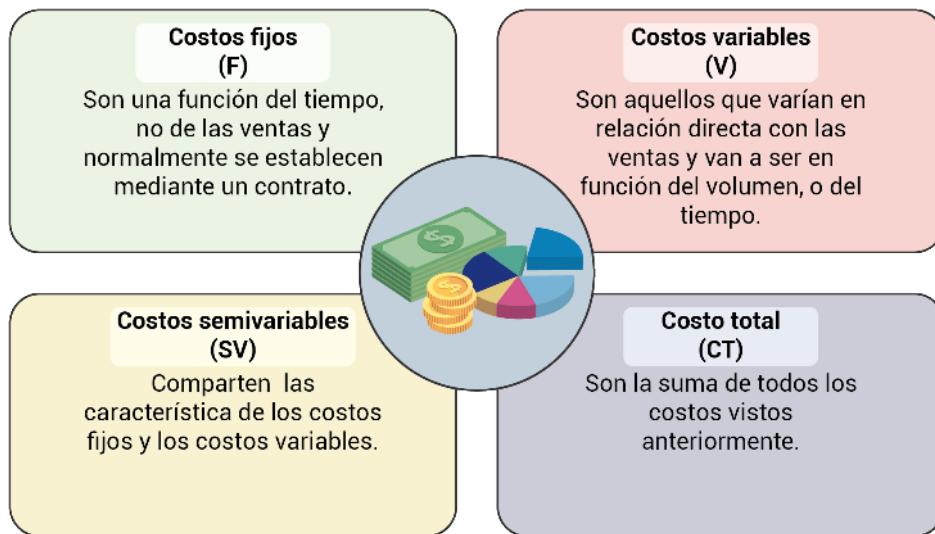
Para poder aplicar este modelo, se hace indispensable ver el comportamiento de los costos que “es la forma en la que un costo cambia conforme varía una actividad relacionada” (Warren et al., 2010, p. 132). Por lo que se hace necesario ver algunos aspectos para la identificación del comportamiento de los costos.

1. Identificar las actividades que causan el cambio del costo. Dichas actividades se llaman bases de actividad (o generador de actividad).
2. Especificar el rango de la actividad sobre el cual son de interés los cambios en el costo. Este rango de actividad se llama rango relevante (Warren et al., 2010, p. 132).

Sobre esta base, existen varios tipos de costo, los cuales pueden observarse en la siguiente figura:

Figura 10

Tipos de costos



Nota. Higuerey, A., 2024.

En el caso de la administración financiera, se requiere determinar la Utilidad Antes de Intereses e Impuestos (UAI) que es el resultado obtenido de restar a los ingresos los diferentes costos, antes de pagar los intereses e impuestos. Para su determinación se empleará la siguiente fórmula:

$$CV = v * X$$

En donde

- CV = Total de costos variables.
- v = Costo variable unitario.
- X = Son las unidades a producir y vender

Por otra parte,

$$CT = CV + F$$

En la cual:

- CT = Costos totales.

- F = Costos fijos.

Mientras que para calcular los ingresos se empleará la siguiente fórmula:

$$IT = p * X$$

Donde

- IT = Ingresos totales.
- p = Precio de venta unitario.

Empleando estas fórmulas se podrá determinar la UAI, empleando la siguiente:

$$UAII = IT - CT$$

Es decir que:

$$UAII = IT - CV - F$$

Otro concepto que se emplea en el análisis de Costos – Volumen – Utilidad, es el Margen de contribución; y la cual se puede determinar empleando la siguiente fórmula:

$$\text{Margen de contribución} = IT - CV$$

Mientras que el Margen de Contribución Unitario (MCU) se haya empleado en la siguiente fórmula:

$$MCU = p - v$$

Si se requiere expresar este margen en porcentaje, se utiliza la siguiente fórmula:

$$MCU\% = MCU/p$$

3.2 Formas de representar el punto de equilibrio

Se podría decir que el punto de equilibrio, es aquel momento en que los ingresos totales de la empresa, igualan a los costos totales de la misma; es decir, que es el momento que la empresa no tiene ni utilidad ni pérdida en operación.

Importancia del punto de equilibrio

- Permite evaluar la rentabilidad de un negocio, detectar y superar los problemas que surjan. Así la empresa sabrá cuánto necesita vender para generar ganancias.
- También funciona para confirmar si la idea de emprendimiento convendrá en términos financieros, por lo que es fundamental en cualquier plan de negocios.
- Se tendrá la base de un plan de contingencia en caso de que se presenten temporadas bajas. Gracias a este análisis, los eventos negativos disminuyen o se pueden enfrentar con mayor rapidez y eficacia.
- Permite visualizar el crecimiento de la empresa a lo largo plazo

Si se conoce que $UAII = IT - CT$; y por definición, en el punto de equilibrio la utilidad es igual a “cero”, entonces se obtendría que, en el punto de equilibrio, se podría utilizar la siguiente expresión:

$$IT = CT$$

3.2.1 Punto de equilibrio de forma algebraica

Para la determinación del Punto de Equilibrio operativo (PE) o punto muerto de manera algebraica, se emplea la siguiente fórmula:

$$PE = F / ((p - v))$$

Este también se podría expresar de la siguiente fórmula, teniendo en cuenta el Margen de Contribución Unitario:

$$PE = F/MCU$$

3.2.2 CVU gráficamente

Se trata de representar en un eje de coordenadas las ventas y los costos, en el cual el eje de las "X" u ordenadas se coloca el número de unidades a producir y vender, y en el eje de las abscisas o "Y" el monto en unidades monetarias de las ventas.

Para la determinación del Punto de Equilibrio, de acuerdo con esta técnica, se emplean las fórmulas vistas anteriormente que serán llevadas luego a un eje de coordenadas. Para su aplicación, se empleará el siguiente ejercicio:

Suponga que la empresa Internacional Loja S.A. le muestra los siguientes datos:

- Costos fijos \$12.000.000,00
- Costo variable unitario \$100,00
- Precio de venta unitario \$180,00

Se le solicita que determine el Punto de Equilibrio operativo, de forma algebraica y de gráfica.

Solución:

Para la determinación del Punto de Equilibrio de forma algebraica se aplicará la fórmula vista anteriormente:

$$PE = F / ((p - v))$$

Sustituyendo los valores, se tendrá que

$$PE = \$12.000.000,00 / (\$180,00 - \$100,00)$$

Obteniendo como resultado, que el Punto de Equilibrio operativo es de **120.000 unidades**.

Ahora bien, para la solución de manera gráfica, se procederá a utilizar las fórmulas vistas anteriormente:

$$CT = CV + F$$

$$IT = p * X$$

Como se indicó, se debe representar cada uno de los costos como una línea recta en el eje de coordenadas. Por lo que, se le darán dos (2) valores para determinar los puntos por donde pasará la representación de la recta.

Determinación de costos variables

$$CV = v * X$$

Se sugiere que siempre se inicie con "0".

- Para $X=0$ se tiene $CV=100*0 \Rightarrow CV=0$
- Para $X=100.000$ se tiene $CV=100*100.000 \Rightarrow CV=100.000.000$

Hay que recordar que los costos fijos permanecen constantes y se ubican en \$12. Determinación de los costos totales.

$$CT = F + CV$$

Para $X=0$ se tiene $CT=12.000.000+(100*0) \Rightarrow 12.000.000$

Para $X=100.000$ se tiene $CT=12.000.000+(100*100.000) \Rightarrow 22.000.000,00$

Ingresos totales

$$IT = p * X$$

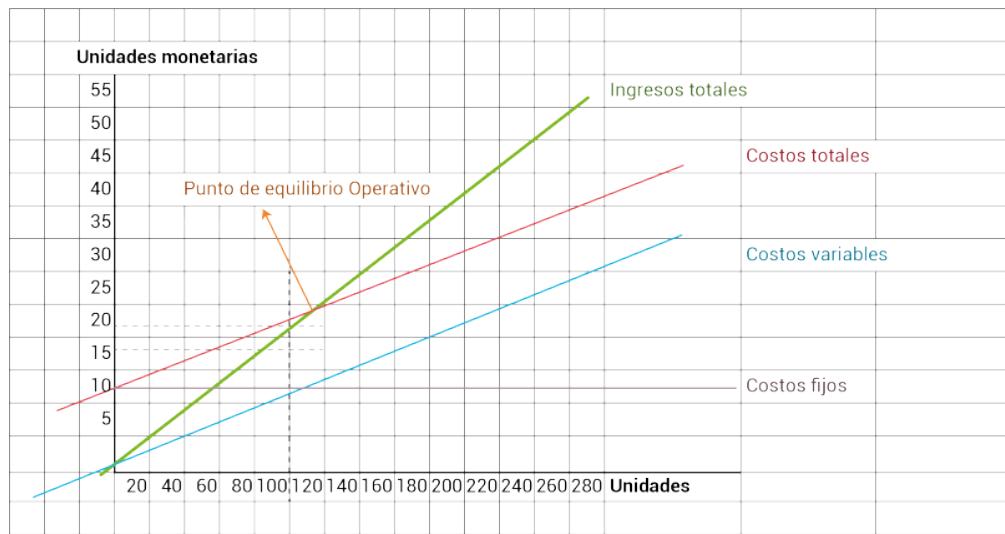
Para $X=0$ se tiene $IT=(180*0) \Rightarrow 0$

Para $X=100.000$ se tiene $IT=(180*100000) \Rightarrow 18.000.000,00$

En la siguiente figura se ha representado los diferentes puntos y trazados:

Figura 11

Punto de equilibrio de forma gráfica



Nota. Higuerey, A., 2024.

A continuación, encontrará un ejercicio sobre el punto de equilibrio, que le ayudará a reforzar su comprensión y aplicación de este concepto en la gestión financiera:

Caso: La compañía Ramíz

Con el siguiente caso encuentre las unidades utilizando el análisis convencional y el análisis basado en actividades

Información de la empresa:

La compañía Ramiz produce camisetas con logos de varios equipos de deportes. Cada prenda tiene un precio de \$100. Los costos son los siguientes:

Datos del ejercicio

Generador de actividad (activity driver)	Costos unitarios	Utilización del generador de costos (cost driver)
Arranques	\$ 4 500	800
Horas de ingeniería	200	5 000
Costos fijos (convencional)	960 000	
Costos fijos (ABC)	500 000	
Costo variable unitario	\$ 50	

1. Calcule el punto de equilibrio en unidades utilizando el análisis convencional.

$$= \$960\,000 / (\$100 - \$50)$$

$$x = \frac{960\,000}{100 - 50} = 19\,200 \text{ unidades.}$$

2. Calcule el punto de equilibrio en unidades utilizando el análisis basado en actividades.

$$x = \frac{\$500\,000 + (\$450 * 800) + (200 * 5000)}{100 - 50} = 10\,200 \text{ unidades}$$

3. Suponga que la compañía puede reducir su costo de arranque a \$1 500 cada uno y reducir también el número de horas de ingeniería necesarias a 4250. ¿Cuántas unidades deben ser vendidas para alcanzar el punto de equilibrio?

$$x = \frac{\$500\,000 + (\$3000 * 800) + (\$200 * 4250)}{100 - 50} = 75\,000 \text{ unidades}$$



3.3 Supuestos del modelo

En la siguiente infografía conocerá los Supuestos del modelo de costos-volumen – utilidad que le permitirá visualizar las ventajas y desventajas de aplicación, las cuales debe considerar a la hora de emplearlo como herramienta para la toma de decisiones.

[Supuestos del modelo de Costo - Volumen - Utilidad](#)

A fin de ampliar los conocimientos vistos en esta semana, le invito a ingresar al siguiente artículo sobre [El Modelo Costo-Volumen-Utilidad](#)



Actividades de aprendizaje recomendadas

Para conocer un poco más sobre el tema tratado, desarrolle las actividades que se muestran a continuación:

1. Para reforzar los diferentes conceptos del Punto de Equilibrio, le invito a visualizar y escuchar atentamente el siguiente video: [Punto de equilibrio: conceptos](#).
2. Muy bien, ¿cómo le fue con el aprendizaje que transmite este video? A continuación, le invito a responder a las siguientes preguntas:
 - ¿Qué es el Punto de Equilibrio?
 - ¿Qué aporte tiene la determinación del Punto de Equilibrio para las empresas?
 - ¿Cómo se puede determinar el Punto de Equilibrio?
 - ¿Cuál es la importancia del Punto de Equilibrio para las empresas?
3. Haga un esquema de los diferentes costos que intervienen en la determinación del Punto de Equilibrio.
4. Para llevar a la práctica esta herramienta, le invito a visualizar y escuchar atentamente el siguiente video: [Punto de equilibrio: ejercicio](#).

5. Muy bien, ¿cómo le fue con el aprendizaje que transmite este vídeo? A continuación, le invito a responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la fórmula para determinar el Punto de Equilibrio de manera algebraica?
- ¿Cuáles fórmulas deben emplearse para determinar el Punto de Equilibrio de manera gráfica?

6. Realice la práctica vista en el vídeo. Haga algunos cambios a los datos y vuelva a calcular el Punto de Equilibrio para que compare los resultados y ponga en práctica sus conocimientos.

Nota: por favor, complete las actividades en un cuaderno o documento Word.

7. Para llevar a la práctica esta herramienta, le invito a realizar el siguiente ejercicio en un documento de apunte o de Excel.

Ejercicio:

La Empresa Italia Internacional S.A., está ubicada en Ecuador desde el año 2010, gozando de un prestigio que le ha permitido incursionar en todo el territorio ecuatoriano. Su capital accionario está distribuido en 6 personas, siendo los accionistas mayoritarios los cuatro (4) hermanos D'Elia.

La situación de Ecuador en los últimos años a causa de la pandemia que se vivió no ha sido favorable, pero se estima que, para el próximo año, el mercado mejore, y se pueda obtener una parte importante de estos. La empresa vende un único producto denominado "Esquicito". Es utilizado en la cocina como ingrediente único, pues se ha considerado que contribuye a mejorar la salud de las personas.

Este producto es importado, siendo en Ecuador la Empresa Italia Internacional S.A., la única que comercializa el producto a nivel nacional a un precio de venta de \$3,50.



Para el año 2023, de acuerdo con los registros contables, sus costos y gastos fueron los que se muestran en la tabla y se espera que estos se mantengan para el año venidero.

Costo y gastos de la empresa Italia Internacional S.A.

Costos	Valor
Gastos de venta fijos	\$ 37.500,00
Gastos de venta variables	\$ 0,50
Gastos de administración fijos	\$ 25.820,00
Gastos de administración variable	\$ 0,25
Costo unitario del producto (variable)	\$ 2,00

Nota. Higuerey, A., 2024.

Se le solicita:

- Calcular el Punto de Equilibrio por el enfoque algebraico.
- Calcular el Punto de Equilibrio por el enfoque gráfico.
- Interprete y analice los resultados obtenidos.

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 recomendadas



Semana 5

Unidad 3. El modelo o relación costo – volumen – utilidad

Se continúa esta semana con la unidad 3, denominada Modelo de costo-volumen o utilidad, para lo cual se iniciará viendo cómo esta herramienta puede emplear para la planeación de las utilidades de la empresa y el análisis de los cambios en las diferentes variables que componen el modelo costo-volumen-utilidad.

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

Este modelo ayuda a la administración a determinar qué acciones se deben tomar para cumplir cierto objetivo. Es importante para los administradores y gerentes financieros de las empresas, visualizar la utilidad que tendrán manteniendo un volumen de ventas. Para esta planificación de las utilidades, una herramienta es el Punto de Equilibrio o modelo de costos – volumen – utilidad.

En este caso, el administrador financiero fija como meta la Utilidad Antes de Intereses e Impuesto (UAI) a obtener; por consiguiente, desea determinar cuántas unidades (X) debe vender para alcanzar ese nivel de UAI.

$$X = (UAI + F) / ((p - v))$$

El resultado de esta fórmula serán las unidades que se deben producir y vender para obtener la UAII que desean los administradores de la empresa.



Le invito a revisar el siguiente video, donde se explica de manera clara y detallada el proceso de [planificación de las utilidades](#), ayudándole a comprender su importancia y aplicación en la gestión financiera.

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

En este apartado se estudiarán los efectos que puede tener en el Punto de Equilibrio o Modelo Costo - Volumen - Utilidad, los cambios en los diferentes elementos de la fórmula.

El modelo CVU, junto con el análisis de sensibilidad, ayuda a la administración en su labor de planificar, eligiendo cursos de acción para colocar a la empresa en un sitio adecuado, asegurándose que dichas acciones sean las mejores, sobre todo en esta época de cambios acelerados, que la obliga a una constante búsqueda de oportunidades para lograr la supervivencia.

La simulación es el método que genera un modelo de una situación real para evaluar el efecto que tendrían las variaciones al manipular las variables, en el resultado. (Ramírez; 2019, p. 163).

Las ventajas de la simulación son:

1. Permite experimentar con un modelo de sistema y no con el sistema real.
2. Facilita la proyección de hechos futuros y detecta cuál será la reacción del sistema real.
3. Ayuda a que la empresa conozca con anticipación los efectos que pueden ocurrir con la liquidez y la rentabilidad, antes de comprometerse con una acción determinada.
4. Permite analizar en forma independiente cada una de las variables que integran el modelo, facilitando la solución de problemas específicos de cada una de ellas, así como su expresión óptima.

5. Disminuye el riesgo del negocio cuando se enfrenta un problema, al elegir la acción adecuada basada en información objetiva.



3.5.1 Cambios en la variable costos unitarios

- Un incremento de los costos variables unitarios traerá consigo un incremento del Punto de Equilibrio.
- Una disminución en los costos variables unitarios traerá consigo una disminución del Punto de Equilibrio.



3.5.2 Cambios en la variable precio

- Un incremento del precio de venta unitario traerá consigo una disminución del Punto de Equilibrio.
- Una disminución del precio de venta unitario traerá consigo un incremento del Punto de Equilibrio.



3.5.3 Cambios en la variable, costos fijos

- Un incremento de los costos fijos traerá consigo un incremento del Punto de Equilibrio.
- Una disminución de los costos fijos traerá consigo una disminución del Punto de Equilibrio.



3.5.4 Cambios en la variable volumen

- Un incremento del volumen de unidades a vender, sobrepasando el Punto de Equilibrio, traerá consigo un incremento de las utilidades de la empresa.
- Una disminución del volumen de unidades a vender, sin alcanzar el Punto de Equilibrio, traerá consigo pérdidas a la empresa.



En este punto es necesario recordar que, mientras más sobre pase la empresa su Punto de Equilibrio, su utilidad será mayor; mientras que, si la empresa no alcanzara su Punto de Equilibrio, tendrá pérdida.

A fin de ampliar los conocimientos abordados durante esta semana, le invito a revisar el siguiente documento sobre [El Modelo Costo Volumen Utilidad](#), donde encontrará información complementaria para reforzar su aprendizaje.



Realice la lectura de la clasificación y comportamiento de los costos, que ya estudió anteriormente en sus asignaturas previas, sobre todo, los tipos de costos que se utilizarán en el modelo CVU. Para ello revise el capítulo 4 página 131 a la 170 del texto (Warrren et al., 2010, p. 131) y capítulo 9 desde la página 283 del texto de Izar (2016).

Ahora refuerce su conocimiento resolviendo la siguiente actividad.



Actividad de aprendizaje recomendada

Para llevar a la práctica esta herramienta, le invito a realizar el siguiente ejercicio en un documento de apuntes o de Excel y dar respuesta a las preguntas planteadas, sustentando su respuesta en los resultados que ha obtenido.

Ejercicio:

La Empresa Cariamanga S.A., está ubicada en el sur de Ecuador y goza de un prestigio a nivel de toda la región. Siendo una empresa familiar, su capital accionario está distribuido en cinco (5) hermanos Gómez Linares.

La empresa vende un único producto denominado “El Máximo” y que se utiliza en la elaboración de jugos. Este producto es importado, siendo en Ecuador la Empresa Cariamanga S.A., la única que comercializa el producto a nivel nacional a un precio de venta de \$4,25.

Sus costos y gastos para el mes de enero de 2024, de acuerdo con los registros contables, fueron los siguientes y se espera que estos se mantengan para los meses siguientes:



Costo y gastos de la empresa Cariamanga S.A.

Costos	Valor
Gastos de venta fijos	\$ 50.000,00
Gastos de venta variables	\$ 0,75
Gastos de administración fijos	\$ 75.000,00
Gastos de administración variable	\$ 0,40
Costo unitario del producto (variable)	\$ 2,30

Nota. Higuerey, A., 2024.

Se le solicita responder lo siguiente:

- a. Determinar el punto de equilibrio de la empresa Cariamanga S.A., para la situación actual.
- b. Supóngase que se pueda negociar con los distribuidores del producto, logrando una disminución del costo unitario del producto (variable) de un 15 %. ¿Cuál sería el nuevo punto de equilibrio? (usando los datos originales).
- c. Suponga que para el año 2024, a través de un trabajo de reingeniería que se haga en la empresa, se pueda lograr disminuir los gastos de ventas fijos y los gastos de administración fijos en un 20 %. ¿Cuál sería el nuevo punto de equilibrio? (usando los datos originales).
- d. Algunos de los dueños piensan en disminuir el precio de venta unitario del producto a \$4,00 para hacerlo más atractivo a los consumidores. ¿Cuál sería el nuevo punto de equilibrio? (usando los datos originales).
- e. Compare las situaciones obtenidas en los puntos "b", "c" y "d", en cuanto al riesgo de la empresa. ¿Qué decisión sería más conveniente

para la empresa Cariamanga S.A., en caso de que las alternativas sean excluyentes?

Nota: por favor, complete la actividad en un cuaderno o documento Word.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 6

Unidad 3. El modelo o relación costo – volumen – utilidad

Las utilidades en las empresas van a depender de factores como:

- Precio.
- Volumen de ventas.
- Costos.

A continuación, se estudiará cómo cada uno de estos elementos afecta el Margen de Contribución de la empresa, afectando las expectativas y planes. Esto justificará la importancia del uso de esta herramienta para la planificación a corto plazo en la empresa.

3.6 Análisis de las variaciones en los márgenes de contribución

En este apartado se estudiarán las variaciones en el Margen de Contribución y las diferencias que pueden surgir entre lo real y lo planificado.

Para explicar este apartado, se apoyará en el ejercicio que se muestra en la tabla 2.

Tabla 2

Comparación entre datos reales y presupuestados de la empresa Internacional Loja S.A

Empresa Internacional Loja S.A**Comparación entre datos reales y presupuestados para el año 2022**

	Real	Presupuestado	Diferencia
Precio de venta unitario	\$ 5,50	\$ 7,00	
Costos variables unitarios	\$ 3,50	\$ 3,50	
Unidades vendidas	2.500	2.000	-500
Ventas	\$ 13.750,00	\$ 14.000,00	\$ 250,00
Costos variables	\$ 8.750,00	\$ 7.000,00	\$ -1.750,00
Margen de contribución	\$ 5.000,00	\$ 7.000,00	\$ 2.000,00

Nota. Higuerey, A., 2024.

En la Tabla 2 se aprecia que a pesar de que la empresa incrementó sus unidades, el ingreso y la utilidad han disminuido. Esto es lo que se debe analizar a partir de los siguientes apartados.

3.6.1 Variación del volumen de ventas

El margen de contribución que la compañía hubiera alcanzado si se hubiese vendido, lo que el presupuesto indicaba en cuanto al número y margen de contribución unitario.

El Margen de Contribución que la compañía hubiera obtenido con las unidades realmente vendidas si se hubiera mantenido el margen de contribución presupuestado.

Estas situaciones se pueden observar en la tabla 3.

Tabla 3*Determinación de la variación del volumen de ventas*

Variación del volumen de ventas	= Margen de contribución presupuestal por unidad	* Volumen real de ventas menos Volumen presupuestado de ventas
Variación del volumen de ventas	= 3,5	* (2.500 - 2.000)
Variación del volumen de ventas	= 1.750	

Nota. Higuerey, A., 2024.

3.6.2 Variación en precio de venta

En la tabla 4 se aprecia el efecto que se obtiene al tener variación en el precio de ventas y su efecto en el margen de contribución de la empresa.

Tabla 4*Determinación de la variación en precio de ventas*

Variación en el precio de ventas	= Unidades vendidas	* Precio de ventas real menos Precio de ventas presupuestado
Variación en el precio de ventas	= 2.500	* (7,00 - 5,50)
Variación en el precio de ventas	= 3.750	

Nota. Higuerey, A., 2024.

En la parte inferior de la tabla 5 se muestra el efecto de los dos cambios; observándose que, siendo el efecto de la variación de precio mayor y desfavorable para la empresa, tiene como resultado una variación total desfavorable de \$2.000,00.

Tabla 5

Resumen de los cambios en precio y volumen

Empresa Internacional Loja S.A
Comparación entre datos reales y presupuestados para el año 2022

	Real	Volumen real a precio presupuestado	Presupuestado
Unidades vendidas	2500	2500	2000
Ventas	\$ 13.750,00	\$ 17.500,00	\$ 14.000,00
Costos variables	\$ 8.750,00	\$ 8.750,00	\$ 7.000,00
Margen de contribución	\$ 5.000,00	\$ 8.750,00	\$ 7.000,00
Variación en precio	\$ 3.750,00	Desfavorable	
Variación en volumen		\$ 1.750,00	Favorable
Variación total	\$ 2.000,00	Desfavorable	

Nota. Higuerey, A., 2024.

3.6.3 Análisis CVU en instituciones sin fines de lucro

Como se está consciente, las organizaciones sin fines de lucro no buscan generar una utilidad. Pero si requieren, por lo menos, ubicar su Punto de Equilibrio que le permita para poder crecer y mejorar el servicio que realizan.

Por lo tanto, gran parte de este tipo de organizaciones determinan su punto de equilibrio, con el fin de conocer los beneficios y costos de sus actividades para poder cumplir su objetivo de una manera eficiente.

3.7 El punto de equilibrio en varias líneas

Algunas empresas producen más de un producto; en ese caso la determinación del Punto de Equilibrio es diferente, ya que existen costos de la empresa que son comunes a los productos. En este caso, se determina los siguientes puntos:

Primero. Margen de Contribución Ponderado (MCP) de la empresa.

$$MCP = MCU * PP$$

En donde:

MCP = Margen de Contribución Porcentual.

MCU = Margen de Contribución Unitario.

PP = Porcentaje de Participación del producto.

Segundo. Punto de Equilibrio de la Empresa (PEE).

$$PEE = \frac{F}{MCP}$$

Tercero. Número de unidades a producir y vender por cada línea de Producto (PE Individual).

$$PEE_{Individual} = PEE * PP$$



A fin de ampliar los conocimientos vistos en esta semana, le invito a revisar el siguiente documento de [El Costo-Volumen-Utilidad](#)

Fortalezca su conocimiento resolviendo las siguientes actividades.



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Para reforzar los diferentes conceptos del Punto de Equilibrio en Empresas de múltiples productos, le invito a visualizar y escuchar atentamente el siguiente video: [Punto de equilibrio multiproducto \(por fórmula, tabla y gráfico paso a paso de Excel\). Mezcla los productos.](#)
2. Muy bien, ¿cómo le fue con el aprendizaje que transmite este video? En un documento de apunte o en un documento Word, anote sus respuestas. Comparta sus respuestas en la sesión de tutorías con el tutor de la materia y sus compañeros.
 - Revise la aplicación para cada producto.
 - ¿Cómo afecta el Margen de Contribución Unitario y el Margen de Contribución de la Empresa?
 - ¿Qué decisiones se pueden tomar con la gráfica del Punto de Equilibrio del ejercicio?
 - ¿Cómo crees que le puede ayudar esta fórmula en su futuro como profesional de las finanzas?
3. Para llevar a la práctica el cálculo del Punto de Equilibrio para Empresas de varios productos o líneas de producción, le invito a realizar en un documento de apunte o de Excel el siguiente ejercicio.

Zapaterías El Romance, S.A., es una cadena expendedora de zapatos que ha crecido poco a poco hasta lograr una buena posición en el mercado. Tiene un capital de \$1 500 000 y se prevén posibles incrementos. Los pasivos de la empresa son, en su mayoría, deudas a proveedores, que representan el 15 % del capital. El gerente general se

encuentra planeando las ventas del próximo periodo, pero no sabe utilizar las herramientas de contabilidad administrativa, por lo que solicita a un experto que determine la cantidad de unidades que hay que vender de cada línea para obtener una utilidad, después de impuestos, del 20 % sobre activos. La tasa de impuestos es del 38 %.

A continuación, se ofrece la información necesaria:

Datos del ejercicio

	Línea de damas	Línea de caballeros	Línea de niños
Participación de mercado	40%	15%	45%
Precio de venta	\$300	%500	\$100
Costos variables	130	200	50
Margen de contribución	\$170	\$300	%50

Costos fijos de la empresa: \$1 000 000.

Se pide:

- Determine la cantidad de unidades que debe vender la empresa para lograr una utilidad de 20% sobre activos después de impuestos.
- ¿Cuántas unidades de cada línea debe vender?

Nota: por favor, complete las actividades en un cuaderno o documento Word.



Semana 7

Unidad 3. El modelo o relación costo – volumen – utilidad

Como se comentó en las intervenciones anteriores, se ha dicho que el Punto de Equilibrio, como herramienta importante para la toma de decisiones, se fundamenta en la división de los costos en variables y fijos; bajo el supuesto de que los costos son lineales.

Con el fin de tener información más confiable, que le permita diseñar estrategias y tomar decisiones, se debe modificar la manera de utilizarlo. Esta modificación implica que ya no solo se utilizan los volúmenes de unidades para determinar los costos.

3.8 El modelo C-V-U y el costeo basado en actividades

A continuación, observe un listado de las categorías para modificar el Punto de Equilibrio. Es importante que las comprenda para poder apreciar cómo cada uno de estos cambios modificarán el resultado; para ello, ver la importancia de estos en el uso de esta herramienta y en la planificación de la producción de las empresas.

Categorías para modificar el punto de equilibrio:

- Costos que se modifican en función de las unidades vendidas o producidas.
- Costos que se relacionan con los departamentos de apoyo.
- Costos que se modifican de acuerdo con el tiempo de preparación para arrancar o tirar una corrida.
- Costos que se modifican en función de 90, algún factor ajeno a los anteriores: número de facturas, horas de capacitación, horas de ingeniería, etc.

Ahora bien, es importante conocer cada una de las diferentes concepciones que se pueden dar a los costos en la empresa. A continuación, se detalla cada una de estas concepciones.

Visualiza cada una de ellas en el proceso productivo para que puedas entender la importancia de estas en la planificación de la empresa.

Niveles de costos:

- **Nivel unitario:** es el costo variable.
- **Nivel por corrida:** son los costos fijos que varían en función de las actividades directamente relacionadas con el producto o servicio.
- **Nivel de producto:** son los costos fijos que varían en función de las actividades de apoyo.
- **Nivel fábrica:** son los costos que se efectúan para posibilitar los procesos de fabricación en general.

El Punto de Equilibrio modificado se podrá determinar empleando la siguiente fórmula. En la parte inferior, se describe la nomenclatura empleada para la descripción de la fórmula.

$$PEM = \frac{(CF + [(CcC)(NdC)] + [(CpAA)(NdA)])}{(p - cvu)}$$

- *PEM= Punto de Equilibrio Modificado.*
- *CF= Costos Fijos.*
- *CcC= Costo de cada Corrida.*
- *NdC= Número de Corridas.*
- *CpAA= Costo por Actividad de Apoyo.*
- *NdA= Número de Apoyos.*
- *p= precio de venta unitario.*
- *cvu= costo variable unitario.*

3.9 La palanca de operación y el riesgo de operación

En la figura 12 se muestra el concepto de palanca, ideado por el filósofo griego Arquímedes, en el cual demuestra que buscando un punto fijo que le sirva de apoyo, él podría levantar el mundo sin hacer mucho esfuerzo.

Figura 12

El concepto de Palanca



Palanca

"... dame un punto de apoyo y levantaré el mundo"

Arquímedes

Nota. Tomado de Arquímedes [Fotografía], por Icarito, 2009, Icarito, CC BY 4.0

Este sentido es el que se aplicará en este tema; ya que se busca apoyarse en los costos fijos de la empresa, para incrementar la utilidad de esta. Sobre esta base, se busca que las empresas, tras estrategias de combinación entre los costos fijos y variables, puedan ver el efecto que tiene estos en sus ganancias.

La palanca de operación se podría definir como el incremento de utilidades debido al empleo óptimo de los costos fijos provocados por determinada capacidad instalada. Gitman y Zutter (2016), definen el apalancamiento operativo como "el uso de los costos operativos fijos para acrecentar los efectos de los cambios en las ventas sobre las utilidades antes de intereses e impuestos de la compañía" (p 519)

Es importante considerar que cuando una empresa tiene costos de operación fijos, se presenta el apalancamiento operativo; por lo que un aumento en las ventas da lugar a un incremento en una proporción mayor a las Utilidades Antes de Intereses e Impuestos (UAI); mientras que una disminución en las ventas da lugar a una disminución en una mayor proporción de las UAI.

Ahora bien, en la figura se muestra los aspectos a considerar sobre la utilización de esta herramienta. Se aprecia que el apalancamiento operativo es directamente a rentabilidad e inverso al riesgo. De allí la importancia a considerar en el uso de esta herramienta a los administradores financieros.

Figura 13

Efectos del apalancamiento operativo en la rentabilidad y el riesgo



Nota. Higuerey, A., 2024.

El apalancamiento operativo se mide a través del Grado de Apalancamiento Operativo (GAO) y que está determinado por la fórmula que se muestra a continuación:

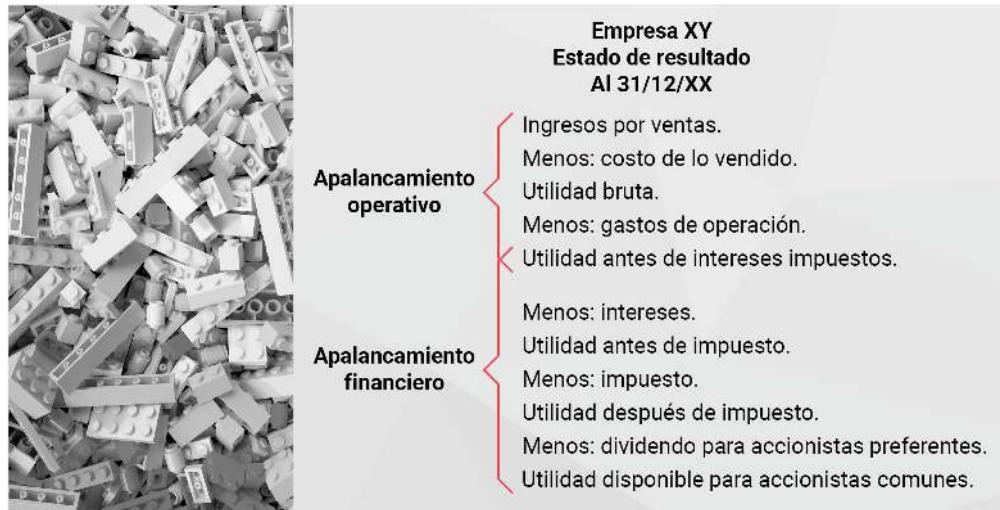
$$GAO = (\text{Variación porcentual del UAI}) / (\text{Variación porcentual de las Ventas})$$

Por otra parte, es importante que consideres que también existe un apalancamiento financiero; pero éstos se encuentran en las diferentes cuentas del estado de resultado, tal como puedes apreciar en la figura.

En el caso del apalancamiento financiero, este dependerá de sus intereses y el dividendo de los accionistas preferentes que son fijos, y el cambio de la UAI tendrá una incidencia en la Utilidad por Acción (UPA), que es la que pertenece a los accionistas comunes, los dueños de la empresa.

Figura 14

Representación del apalancamiento operativo y financiero en el estado de Resultado



Nota. Higuerey, A., 2024.

El apalancamiento financiero se mide utilizando la fórmula del Grado de Apalancamiento Financiero (GAF), que se muestra a continuación:

$$GAF = \frac{(Variación\ porcentual\ del\ UPA)}{(Variación\ porcentual\ de\ UAI)}$$

Es importante mencionar que en un estudio realizado por Espejo et al. (2017), en empresas manufactureras de Ecuador, toma sus decisiones de financiamiento con base en las necesidades de obtención de una mayor rentabilidad, sobre la búsqueda de una mejor estructura de financiamiento con el fin de maximización del valor de la empresa.

3.10 El modelo C-V-U y el flujo de efectivo

Se debe considerar que hasta el momento se ha determinado el Punto de Equilibrio, y su resultado ha sido en unidades. Existen otras formas de calcular el Punto de Equilibrio y que resultan interesantes para su análisis y toma de decisiones desde diferentes visiones.

A continuación, se le muestra el Punto de Equilibrio en Efectivo (PEE), en el cual no se consideran todos los gastos, sino solo aquellos que en verdad se han cancelado en efectivo; es decir, que hubo un desembolso real. Esto se debe a que en los estados financieros por principios de contabilidad se reflejan todas los gastos o ingresos, así no se hayan cancelado o no hubiesen ingresado a la empresa.

La fórmula para su determinación es la siguiente:

$$PEE = \frac{(Costos \ fijos \ desembolsables)}{(Precio \ de \ venta \ unitario - Costos \ variables \ unitarios)}$$

Existe otra herramienta que resulta interesante cuando se quiere tomar en consideración el efecto fiscal. A este se denominará Punto de Equilibrio en Efectivo y Efecto Fiscal (PEEF). Su determinación se realiza aplicando la siguiente fórmula, que considera tanto la parte de efectivo como la tributaria.

$$X = \frac{CFD + \left(\frac{FEN - (t)(D)}{(1-t)} \right)}{(p - cvu)}$$

En donde:

- X= Número de unidades a vender.
- CFD= Costos fijos desembolsables.
- FEN= Flujo de efectivo neto.
- t=Tasa impositiva.
- D= Depreciaciones y amortizaciones.
- p=Precio de venta unitario.
- cvu= Costo variable unitario.

Le invito a explorar la siguiente infografía donde se analiza un caso de estudio.

[Caso de la empresa LUFeca, S.A.](#)

A fin de ampliar los conocimientos vistos en esta semana, le invito a revisar el siguiente documento sobre [El Modelo de Costo-Volumen-Utilidad](#)

Es hora de reforzar el aprendizaje resolviendo las siguientes actividades.



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Para llevar a la práctica esta herramienta, le invito a realizar el siguiente ejercicio en un documento de apunte o de Excel.

Ejercicio:

La Empresa ALASCA fabrica un producto cuyo precio unitario es de \$ 20,00 que le ocasiona costos variables unitarios de Bs\$.12,00.

Actualmente, sus costos fijos de operación se ubican en \$ 2.000.000.

El Departamento de Ingeniería de la Empresa ALASCA está considerando cambiar una de las máquinas actuales por una nueva que traerá consigo una disminución de los costos de producción variable a \$ 10,00, pero un incremento a \$. 3.000.000 de los costos fijos.

Se le solicita:

- Calcular el Punto de Equilibrio por el enfoque algebraico.
- Calcular la UAII para un nivel de ventas de \$250.000, \$500.000 y \$750.000 unidades.
- Determine el Grado de Apalancamiento Operativo (GAO) de la Empresa ALASCA.
- Interprete y analice los resultados obtenidos.

2. A continuación, le invito a desarrollar la autoevaluación tres para que compruebe qué conocimientos fueron aprendidos en esta unidad.



Autoevaluación 3

Seleccione la opción correcta.

1. () El margen de contribución unitario se determina dividiendo el precio de venta unitario entre el costo variable unitario.

2. () Un incremento de los costos variables unitarios traerá consigo un incremento del punto de equilibrio.
3. () Los costos fijos son aquellos que varían en relación directa con las unidades que produzca y venda la empresa.
4. () El apalancamiento financiero se podría definir como el uso de los costos operativos fijos para acrecentar los efectos de los cambios en las ventas sobre las utilidades antes de intereses e impuestos de la compañía.
5. () Cuando la empresa produce más de un artículo, no se puede aplicar el modelo costo de volumen utilidad.
6. () Cuando se disminuye los costos fijos traerá consigo un incremento del punto de equilibrio.
7. () En el caso de que una empresa disminuya el precio de venta del producto, el punto de equilibrio aumentará.
8. () El apalancamiento operativo se mide a través del Grado de Apalancamiento Financiero (GAF).
9. () El punto de equilibrio es cuando los costos totales son iguales a los ingresos totales, de tal forma que no existe ni ganancias ni pérdidas en el período.
10. () Uno de los supuestos del modelo costo -volumen -utilidad es que existe la posibilidad de una perfecta diferenciación de los costos en fijos y variables.

[Ir al solucionario](#)

En caso de que surgieran inquietudes, le recomiendo volver a leer los temas correspondientes o comuníquese con su profesor-tutor.



Se ha finalizado la tercera unidad. Le felicito por sus logros y le motivo para que siga fortaleciendo su aprendizaje. Después de un breve descanso le invito a seguir con la unidad cuatro.



Resultado de aprendizaje 1 a 3:

- 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.
- 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.
- 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 recomendadas



Semana 8

Actividades finales del bimestre

Ha llegado al final del primer bimestre, por lo que sugiero que se dedique en esta semana a revisar, recordar y reforzar cada uno de los temas vistos en este período con el fin de fortalecer sus conocimientos para presentar la evaluación bimestral.

Recuerde que los contenidos vistos fueron:

- **Unidad 1.** La contabilidad administrativa en las empresas.
- **Unidad 2.** Filosofías administrativas contemporáneas.
- **Unidad 3.** El modelo o relación costo – volumen – utilidad.

Es hora de reforzar los conocimientos adquiridos resolviendo las siguientes actividades.



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. A fin de repasar los contenidos vistos, elabore un esquema por cada una de las unidades vistas en este bimestre. A su vez, este esquema lo puede acompañar con mapa mental o resúmenes, los cuales contienen las teorías de cada unidad vista.
2. Se le sugiere que elabore también un cuadro en donde establezca las diferencias encontradas entre las diferentes filosofías de administración contemporáneas vistas en este bimestre.
3. Con el fin de repasar la forma de cálculo del Punto de Equilibrio, haga un repaso, en hojas aparte, de los procedimientos empleados para la realización de los ejercicios vistos en estas unidades. Toma nota, de aquellos procedimientos que no entiendas para que puedas consultar con el profesor de la asignatura. Detalle los diferentes formatos que se emplean y el objeto de cada uno de ellos.

Recuerde que, por cualquier duda, asista a la sesión de tutoría con su profesor, a fin de aclarar cualquier duda. Le felicito por el esfuerzo que ha realizado, ha sido un gran esfuerzo y ha dedicado tiempo al estudio de esta asignatura. Los resultados que obtenga en la prueba y su calificación definitiva lo recompensarán.

¡Dios los bendiga!



Segundo bimestre



Resultado de aprendizaje 4:

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

En el bimestre anterior se inició el estudio del componente de la contabilidad gerencial, con aspectos sobre la concepción de esta, las diversas filosofías administrativas contemporáneas y la herramienta del modelo de costo – volumen -utilidad que lo ayudará a tomar decisiones a corto plazo en la empresa sobre el proceso de producción y las unidades a vender. Espero que se haya interesado y vista la importancia de la contabilidad gerencial para el profesional de las finanzas.

El resultado que se persigue en este bimestre, se verá a través de dos unidades. En la unidad 4, que es la que se inicia esta semana, se denomina “El papel de la información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo”, y en la cual se detallarán varias herramientas que le ayudarán al profesional de las finanzas a la toma de decisiones a corto plazo.

La unidad 4 es extensa y se espera que usted pueda comprender la utilidad de cada uno de ellos. Se iniciará con el estudio de la relevancia de la información para la toma de decisiones ante la globalización y naturaleza de la información; luego se describirán los tipos de datos en las decisiones para luego poner a su disposición la herramienta denominada análisis marginal, que será utilizada en esta unidad en la solución de varias problemáticas.

Luego se continuará el estudio con los modelos para la toma de decisiones a corto plazo, la definición del costo de oportunidad que utilizará para la toma de decisiones, y seguidamente se detallarán las principales decisiones a corto plazo.

Al gerente de la empresa le corresponde, también, la fijación de precios de los productos que ofrece, por lo que se le mostrarán las diferentes herramientas que puede emplear para fijar esto. Luego se hará uso de la determinación y análisis de la utilidad por segmentos y se continúa con el costeo basado en actividades en la toma de decisiones.

Finalmente, en esta unidad se estudiará el uso de la *big data* en la toma de decisiones por parte de los gerentes y la importancia de la ética en la toma de decisiones tácticas. Este último aspecto ha estado en el tapete en las últimas décadas por los diferentes problemas de corrupción que han existido.

Para conseguir el resultado planteado en este bimestre, también se apoyará en la unidad 5 denominada “Sistemas de control administrativo”. En esta unidad se tratarán aspectos como el sistema de control administrativo, la naturaleza e importancia de este; las estrategias y los sistemas de este control. Seguidamente, se tratará lo referente a la contabilidad por áreas de responsabilidad, la evaluación de estas, la asignación de los costos de servicios y los informes de las áreas de responsabilidad.

Todos estos aspectos tratados en estas unidades deberán ser fortalecidos con la revisión del **texto de Izar (2016)** y, de ser posible, la revisión de alguno de los textos complementarios, para ampliar sus conocimientos.

Estimado estudiante, durante la revisión que haga a esta guía didáctica virtualizada, usted observará que, a través de la realización de los diferentes ejercicios propuestos, pueda ver la práctica aplicada en las empresas; sus ventajas y aplicación de cada una de las diferentes herramientas a estudiar, que son empleadas en las empresas. Recuerde elaborar sus prácticas en archivos Excel.

Le invito a que continúe estudiando estos temas que apasionan por su aplicabilidad práctica, y que contribuyen a fortalecer tus competencias como futuro profesional.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas

Recuerde revisar de manera paralela los contenidos con las actividades de aprendizaje recomendadas y actividades de aprendizaje evaluadas.



Semana 9

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

Los administradores y gerentes en el día a día toman decisiones; estas pueden ser clasificadas por el tiempo que abarcan, como decisiones a corto o a largo plazo. Para esta actividad, se requiere contar con información que le permita disminuir el riesgo para la empresa.

En este sentido, la información administrativa con que cuenta la empresa ayudará a los gerentes financieros a que las decisiones sean las más acertadas. Sobre esta base, es importante que las empresas cuenten con un sistema administrativo y tecnología que le permita tener a disposición de manera real y a tiempo sobre los diferentes aspectos en la que se relacionan las empresas.

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

Las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) son un sistema de información que proporciona datos oportunos y relevantes para una efectiva toma de decisiones, ahora bien, a fin de evaluar un sistema de información y ver si es útil a la empresa, se deberían dar respuestas a las preguntas que se muestran en la figura.



Figura 15

Preguntas a responder para determinar un sistema de información útil



Nota. Higuerey, A., 2024.

La importancia de las TIC es que apoyarán a dar respuestas a interrogantes que permitirán que las decisiones de las empresas se encaminen a generar valor para los clientes, accionistas y demás partes relacionadas.

4.2 Tipo de datos en las decisiones

El administrador financiero debe precisar los datos con que cuenta para tomar una decisión, y es necesario que sepa identificar qué tipo de datos es para ser considerado en su decisión. La clasificación de los datos se puede observar a continuación:

- **Costos relevantes:** son aquellos que se modifican si se toma un determinado curso de acción.
- **Costos irrelevantes:** son aquellos que permanecen constantes independientemente de que se tome un determinado curso de acción o no.

A fin de que pueda comprender los conceptos vistos anteriormente, le invito a revisar la infografía Ejemplos de costos relevantes e irrelevantes, donde se muestran una serie de ejemplos de estos tipos de costos.

Ejemplos de costos relevantes e irrelevantes

4.3 Análisis marginal

Análisis de beneficios y costos que consiste en determinar el monto en que aumentará o disminuirá la utilidad debido a una decisión específica. El objetivo es maximizar la eficiencia, la producción y los beneficios identificando los cambios óptimos en ciertas variables. En la tabla 6 puedes apreciar el modelo de cómo se emplea el análisis marginal. Observa que las partidas o actividades se dividen de acuerdo con los que aumentan o disminuyen la utilidad. Esto le servirá para analizar y comprender el efecto que tienen en la utilidad de la empresa.

Tabla 6*Ejemplo de análisis marginal***1. Aumento de la utilidad**

Aumento de los ingresos	\$1.500,00
(+) Disminución de costos)	\$ 450,00
Total de beneficios	\$ 1.950,00

2. Reducciones de la utilidad

Aumento de costos	\$ 350,00
(-) Disminución de ingresos	\$ 600,00
Total de disminución de la utilidad	\$ 950,00
Utilidad o pérdida incremental (1-2)	\$1.000,00

Nota. Higuerey, A., 2024.

La utilidad se incrementará si la decisión genera nuevos ingresos o ahorros en los costos; y se reducirá si implica mayores costos o una reducción de los ingresos.



A fin de ampliar los conocimientos vistos en esta semana, le invito a revisar el siguiente documento sobre [El Papel de la Información Administrativa en la Toma de Decisiones a corto Plazo](#)

Es hora de fortalecer el aprendizaje resolviendo las siguientes actividades.



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Le invito a visualizar y escuchar atentamente el siguiente video: [costos relevantes](#).

¡Muy bien! Espero que este video le haya ayudado a comprender y diferenciar los conceptos de costos relevantes e irrelevantes.

2. Le sugiero que elabore una infografía en la que diferencie los conceptos de costos relevantes e irrelevantes y ejemplifique estos con una situación de tu entorno.
3. Le invito a ver el siguiente video para conocer el uso del [Análisis de costos y beneficios marginales, ejercicio paso a paso](#).
4. Muy bien; espero que este video le haya ayudado a comprender la utilización del análisis marginal. A continuación, le invito a dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué elementos deben considerarse para identificar los beneficios del proyecto o decisión a tomar?
- ¿Qué elementos deben considerarse para identificar los costos del proyecto o decisión a tomar?
- ¿Cuándo se obtiene una utilidad o una pérdida marginal?

Nota: por favor, complete la actividad en un cuaderno o documento Word.

5. Le sugiero que en su documento de apunte o de Excel, realice la práctica vista en el video. Haga algunos cambios a los datos y vuelva a realizar el análisis marginal para que compare los resultados y ponga en práctica sus conocimientos.



Semana 10

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

4.4 Modelo para la toma de decisiones a corto plazo

Es importante conocer los diferentes pasos a seguir, como modelo para la toma de decisiones a corto plazo en las organizaciones. Tal como se muestra en la figura, el gerente de la organización deberá ir con cautela y seguir estos pasos para lograr las mejores decisiones a corto plazo; de allí que lo principal es reconocer y delimitar el problema, para, por último paso, monitorear que la alternativa escogida sea la más eficaz para la empresa.

Figura 16

Modelo para la toma de decisiones a corto plazo



Nota. Higuerey, A., 2024.

4.5 Costos de oportunidad

En lo que respecta al costo de oportunidad, este no significa una salida de dinero, sino que es un valor referencial. Se define como aquel que se origina cuando se toma una determinación que provoca la renuncia a otro tipo de alternativa que pudiera ser considerada al llevar a cabo la decisión (Ramírez, 2019, p.289).

El costo de oportunidad representa utilidades que se derivan de opciones que fueron rechazadas al tomar una decisión, por lo que nunca aparecerán registradas en los libros de contabilidad; sin embargo, este hecho no exime al administrador de tomar en consideración dichos costos.

Por otra parte, los costos sumergidos son los costos históricos que no acepta acción retroactiva, ya que una vez tomada la decisión no se pueden modificar.

Le invito a revisar un ejemplo de su aplicación a través del siguiente caso de estudio:

Caso Monterrey Azucarera Lojana C.A. MALCA

Con el siguiente caso descubra el costo de oportunidad que la empresa tiene si decide dejar de producir el producto Alfa y produce un nuevo producto Beta.

Información de la empresa:

Monterrey Azucarera Lojana C.A. MALCA tiene el producto ALFA y ha decidido dejar de producir por cuanto el margen de contribución es de \$ 40.000,00 (ventas 70 000; CV 30 000) y decide utilizar la capacidad de la empresa para producir un nuevo producto BETA que producirá un margen de utilidad de \$ 60.000 (ventas 120 000; CV 20 000).

¿Cuál será el costo de oportunidad?

Solución

DESCRIPCIÓN	ALFA	BETA	UTILIDAD INCREMENTAL
Ventas netas	\$ 70.000,00	\$120.000,00	
(-) Costos variables	\$ 30.000,00	\$ 20.000,00	
(=) Margen de contribución	\$ 40.000,00	\$ 100.000,00	\$60.000,00

Si la empresa decide producir el producto Beta obtiene una ganancia de \$ 60 000 en relación con el producto Alfa y si deja de producir el producto Alfa dejaría de ganar \$ 40 000

4.6 Principales decisiones a corto plazo

Un conjunto de las principales decisiones a las cuales se enfrentan los gerentes a corto plazo, se muestra en la figura 17. Algunas de ellas se detallarán en los puntos siguientes de este apartado.

Figura 17

Principales decisiones a corto plazo



Nota. Higuerey, A., 2024.

4.6.1. Fabricar internamente o por medio de terceros

A continuación, se mostrará un ejemplo en donde la empresa deberá decidir si continúa fabricando un producto en su fábrica, o si contrata la elaboración de este a un tercero.

Ejemplo

Actualmente, la empresa Trujillo Importadora S.A. muestra el costo en que incurre para la elaboración de un producto en su fábrica (ver tabla 7).

Tabla 7*Costos por elaboración de un producto*

Tipo de costo	Monto
Costos variables	\$ 50,00
Costos fijos comprometidos	\$ 22,00
Total costo del producto	\$ 72,00

Nota. Higuerey, A., 2024.

Suponga que la empresa Trujillo importadora S.A. está analizando el ofrecimiento de una empresa, de fabricar las piezas que se requieren a un costo de \$55,00 cada una, y el costo de flete hasta las instalaciones de la ciudad. En el caso de que se pidan 30.000 unidades. Por otra parte, la decisión le generaría a Trujillo importadora S.A. un ahorro neto de \$250.000,00 como consecuencia del tiempo que se puede dedicar a la fábrica de otro producto.

A continuación, en la tabla 8 se muestra el análisis marginal de la situación planteada que sirve como solución al problema. Se aprecia que el resultado es una utilidad incremental, por lo que la decisión es aceptar fabricar las piezas que se requieren a un costo de \$55,00 cada una, y el costo de flete hasta las instalaciones de la ciudad.

Tabla 8

Análisis marginal de Trujillo importadora S.A.

Aumento de la utilidad

Ahorros por uso de capacidad ociosa		\$ 250.000,00
Ahorros en costos variables	30.000	\$ 60,00 \$ 1.800.000,00
Total beneficios		\$ 2.050.000,00

Disminuciones de la utilidad

Aumento de costos:

Compra de pieza	30.000	\$ 55,00 \$ 1.650.000,00
Flete		\$ 50.000,00
Total de disminuciones a la utilidad		\$ 1.700.000,00
Utilidad o pérdida incremental		\$ 350.000,00

Nota. Higuerey, A., 2024.

4.6.2. Composición óptima de líneas

Ahora bien, en algunos casos la empresa deberá decidir sobre cómo aprovechar al máximo el tiempo y uso de la maquinaria instalada para un conjunto de línea de producto.

Esta situación se estudiará a través de un ejemplo de la empresa Trujillo Importadora S.A., el cual muestra la información sobre su producción actual que se presenta en la tabla 9.

Tabla 9

Información sobre producción de la empresa Trujillo importadora S.A.

	Producto normal	Producto Estándar	Producto fino
Precio de venta	\$ 220,00	\$ 245,00	\$ 320,00
Costos			
Materiales	\$ 60,00	\$ 85,00	\$ 100,00
Mano de obra directa	\$ 30,00	\$ 35,00	\$ 40,00
Gastos indirectos de fabricación variables	\$ 15,00	\$ 20,00	\$ 30,00
Gastos indirectos de fabricación fijos	\$ 60,00	\$ 80,00	\$ 100,00
Total costos de fabricación	\$ 165,00	\$ 220,00	\$ 270,00
Gastos variables de venta	\$ 10,00	\$ 15,00	\$ 20,00
Horas de mano de obra	2	1	3
Horas máquina	2	3	4
Demanda máxima	12.000	8.000	4.000

Nota. Higuerey, A., 2024.

A continuación, se procede a calcular la tasa por hora, tanto de mano de obra como de máquina, de acuerdo como se presenta en la tabla 10.

Tabla 10*Determinación de la tasa por hora de mano de obra y máquina*

Concepto	Monto	Cantidad horas máquinas
Capacidad instalada	50.000	
Gastos indirectos de fabricación fijos	\$ 800.000,00	
Costos de la mano de obra	\$ 650.000,00	
Capacidad en horas de mano de obra	45.000	
Gastos de administración	\$ 320.000,00	
Tasa por hora de mano de obra	\$ 650.000,00	\$ 14,44
	45.000	
Tasa por hora máquina	\$ 800.000,00	\$ 16,00
	50.000	

Nota. Higuerey, A., 2024.

Luego se procede a determinar la demanda máxima que se podrá colocar por productos y el requerimiento de hora de cada uno de estos procesos de producción, siguiendo la presentación mostrada en la tabla 11.

Tabla 11*Determinación de la demanda máxima a colocar y el requerimiento de horas*

Concepto	Producto normal	Producto Estándar	Producto fino
Precio de venta	\$ 220,00	\$ 245,00	\$ 320,00
Costos			
Materiales	\$ 60,00	\$ 85,00	\$ 100,00
Gastos indirectos de fabricación variables	\$ 15,00	\$ 20,00	\$ 30,00
Gastos variables de venta	\$ 10,00	\$ 15,00	\$ 20,00
Margen de contribución	\$ 135,00	\$ 125,00	\$ 170,00
Horas máquina requeridas	\$ 2,00	\$ 3,00	\$ 4,00
Margen de contribución por horas máquinas	\$ 67,50	\$ 41,67	\$ 42,50
Demanda máxima para colocar	12.000	8.000	4.000
Horas total requeridas	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 16.000,00

Nota. Higuerey, A., 2024.

Ahora bien, una vez determinada las horas que se requieren por producto, se procede a efectuar la distribución de la capacidad de la máquina, de acuerdo como se muestra en la tabla 12.

Tabla 12*Distribución de la capacidad de la máquina*

Concepto	Producto normal	Producto Estándar	Producto fino
Distribución de la capacidad de la máquina	\$ 24.000,00	\$ 10.000,00	\$ 16.000,00
	Producto normal	Producto Estándar	Producto fino
Volumen para vender	\$ 12.000,00	\$ 3.333,33	\$ 4.000,00

Nota. Higuerey, A., 2024.

Una vez efectuada la distribución de la capacidad de la máquina, se procede a determinar la utilidad en operación que se obtendrá con esta distribución de producción, tal como se muestra en la tabla 13.

Tabla 13*Determinación de la utilidad en operación*

Concepto	Producto normal	Producto Estándar	Producto fino	Total
Ventas	\$ 2.640.000,00	\$ 816.666,67	\$ 1.280.000,00	\$ 4.736.666,67
Costos variables				
Materiales	\$ 720.000,00	\$ 283.333,33	\$ 400.000,00	\$ 1.403.333,33
Gastos indirectos de fabricación variables	\$ 180.000,00	\$ 66.666,67	\$ 120.000,00	\$ 366.666,67
Gastos variables de venta	\$ 120.000,00	\$ 50.000,00	\$ 80.000,00	\$ 250.000,00
Total costos variables	\$ 1.020.000,00	\$ 400.000,00	\$ 600.000,00	\$ 2.020.000,00
Margen de contribución	\$ 1.620.000,00	\$ 416.666,67	\$ 680.000,00	\$ 2.716.666,67
Costos fijos				
Mano de obra directa				\$ 650.000,00
Gastos indirectos de fabricación fijos				\$ 800.000,00
Gastos fijos de administración				\$ 320.000,00
Utilidad en operación				\$ 946.666,67

Nota. Higuerey, A., 2024.

A fin de ampliar los conocimientos vistos en esta semana, le invito a revisar atentamente documento: [El Papel de la Información Administrativa en la Toma de Decisiones a Corto Plazo](#)

Es momento de reforzar el aprendizaje resolviendo las siguientes actividades.



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Para exemplificar la toma de decisiones de la mezcla óptima de productos, le invito a visualizar y escuchar atentamente el video [Toma de decisiones: mezcla óptima](#).
2. Muy bien, ¿le pareció interesante el mensaje que transmite este video? Le invito a dar respuestas a las siguientes interrogantes en un documento de apunte o en un documento de Word:
 - ¿Qué aspectos se deben tomar en consideración para determinar la mezcla óptima de producción?
 - ¿Cómo se determina la mezcla óptima de producción?
 - ¿Cuáles fórmulas deben emplearse para determinar la mezcla óptima de producción?
3. En un documento de apunte o en un documento de Excel, realice la práctica vista en el video. Haga algunos cambios a los datos y vuelva a realizarlo para que compare los resultados y ponga en práctica sus conocimientos.





Semana 11

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

4.6 Principales decisiones a corto plazo

4.6.3 Eliminación de un producto

En algunos casos, la empresa deberá tomar la decisión de si elimina un producto de su línea de producción, y cuál de ellos debe eliminar.

Para ver esta decisión, se emplearán los datos de la empresa La Importante S.A. que se muestran en la tabla 14, y que actualmente produce cuatro (4) productos.



Tabla 14*Utilidad o pérdida por productos de la Empresa La Importante S.A.*

Concepto	Pantalones originales	Camisas originales	Pantalones de moda	Camisas de moda
Ventas	\$3.000.000,00	\$ 2.600.000,00	\$ 8.400.000,00	\$ 9.200.000,00
Costo de ventas				
Material directo	\$ 750.000,00	\$ 650.000,00	\$ 2.100.000,00	\$ 2.300.000,00
Mano de obra	\$ 500.000,00	\$ 400.000,00	\$ 2.500.000,00	\$ 2.800.000,00
Gastos indirectos de fabricación	\$ 500.000,00	\$ 400.000,00	\$ 1.500.000,00	\$ 1.800.000,00
Total costos	\$1.750.000,00	\$ 1.450.000,00	\$ 6.100.000,00	\$ 6.900.000,00
Utilidad bruta	\$1.250.000,00	\$ 1.150.000,00	\$ 2.300.000,00	\$ 2.300.000,00
Gastos organizacionales				
Gastos de Ventas	\$ 600.000,00	\$ 800.000,00	\$ 800.000,00	\$ 950.000,00
Gastos de administración	\$ 800.000,00	\$ 600.000,00	\$ 1.000.000,00	\$ 1.200.000,00
Utilidad (pérdida)	\$-150.000,00	\$ -250.000,00	\$ 500.000,00	\$ 150.000,00

Nota. Higuerey, A., 2024.

Como se aprecia, los productos “Pantalones originales” y “Camisas originales” presentan una pérdida para la empresa La Importante S.A.; por lo que se debe decidir si se eliminan estos productos del proceso productivo de la empresa.

Además, la empresa muestra la siguiente información sobre su proceso productivo, que involucra la elaboración de todos los productos:

- El material directo es variable.
- El 25 % de la mano de obra es variable.
- Los costos indirectos variables se determinan por el 50 % de la materia prima; la diferencia será fija.
- Los gastos fijos de administración y venta son el 10 % de los ingresos por venta cada uno; la diferencia será costos fijos.
- Los costos fijos no cambiarán si se eliminan algunos de los productos.

A continuación, le invito a revisar el [anexo 1. Utilidad en operación de la empresa La Importante S.A.](#)

Tal como se demostró en el anexo 1 los productos “pantalones originales” y “camisas originales” contribuyen a que la empresa cuente con recursos para cubrir los costos fijos; es decir, mano de obra, gastos indirectos de fabricación, gastos de ventas y gastos de administración. Por lo que su eliminación del mercado traería graves consecuencias para la empresa La Importante S.A., ya que sacrificaría la utilidad que obtendría para cubrir estos costos.

De acuerdo con esta situación, a la empresa la Importante S.A. le conviene seguir en el mercado con sus cuatro (4) productos: “Pantalones originales”, “camisas originales”, “pantalones de moda” y “camisas de moda”.

4.6.4 Aceptación de una orden especial

Las empresas se pueden encontrar con que, en una oportunidad, un cliente le plantea una orden de un producto con condiciones y características específicas, que implica que la empresa debe decidir si rechaza esa orden, ya que consume parte de su proceso de producción y sacrificio de utilidad, o, en cambio, aceptar esta, ya que contribuye a generar una mayor utilidad a incrementar.

Para estudiar esta situación, le invito a revisar el [anexo 2. Ejercicio de la empresa La Vengadora S.A.](#)



4.6.5 Agregar un proceso o vender

Ahora bien, en situaciones que los administradores o directivos se encuentren con que, para poder continuar en el mercado, deberán agregar un proceso nuevo, o vender para salirse del mercado con el producto. En este caso se deberá evaluar aplicando el análisis marginal.

Para su explicación de manera didáctica se empleará el ejemplo que se encuentra en el [anexo 3. Ejercicio de la Compañía Jesús de Nazareth S.A.](#)

4.6.6 Cambio en el período de crédito

La mayoría de las empresas realizan gran parte o la totalidad de sus operaciones de ventas a crédito; por lo que es fundamental para la administración decidir qué plazo otorgar a sus clientes para que cancelen sus deudas. Es de considerar que, en este caso, un mayor plazo traerá consigo un mayor monto congelado en cuentas por cobrar, pero es un atractivo como estrategia de venta. Por lo que, la administración deberá decidir, si tal cambio en el plazo del crédito justifica el incremento de las ventas.

Ejemplo

Suponga que la empresa comercial ALTEHISA, vende actualmente \$ 1.800.000,00 anualmente a crédito, y tiene como política dar 30 días para la cancelación por parte de los clientes. Por consiguiente, para determinar el saldo de las cuentas por cobrar mensual, se deberá emplear la siguiente fórmula:

$$C * C = \frac{\text{Ventas} * \text{Días de crédito}}{360}$$

En el caso de la empresa ALTEHISA, el saldo de las Cuentas por Cobrar (C*C) será el siguiente:

$$C * C = \frac{(\$1.800.000,00 * 30\text{días})}{360}$$

Es decir, que la empresa actualmente mantiene un saldo de \$150.000,00 mensual en Cuentas por Cobrar. Ahora, suponga que la gerencia de venta plantea que para atraer mayores clientes se debe extender el plazo de 30 a 45 días para el pago de las facturas. Por consiguiente, el saldo de las cuentas por cobrar anual, cambiaría y se ubicaría en:

$$C * C = \frac{(\$1.800.000,00 * 35\text{ Días})}{360}$$

$$C * C = \$175.000,00$$

Es decir, que la empresa contará con \$25.000,00 adicionales en cuentas por cobrar. En este punto se debería aplicar el costo de oportunidad para determinar si este monto adicional se justifica. Para ello supóngase que el costo de oportunidad de la empresa es de un 25 %. En este caso, el costo total de oportunidad sería:

$$\text{Costo de oportunidad} = \$25.000,00 * 25\%$$

$$\text{Costo de oportunidad} = \$6.250,00$$

Es decir, que eso sería lo que la empresa estaría sacrificando por el incremento del plazo del crédito de 30 a 35 días.

4.6.7 Cambio en el descuento por pronto pago

El descuento por pronto pago, se podría considerar como una estrategia de mercadotecnia que hace atractivo a los clientes, ya que pueden gozar de un descuento al momento de pagar si lo hacen antes de su vencimiento en los días que establezca la empresa. Tal situación le genera a la empresa un sacrificio de su utilidad.

Si se establece por primera vez, o incrementa al actual descuento por pronto pago, tendrá los efectos que se muestran en la tabla.

Tabla 15

Efectos de la incorporación o aumento del descuento por pronto pago

Renglón	Sentido del cambio	Efecto sobre las utilidades
Volumen de ventas	Incrementa	+
Período promedio de cobro	Disminuye	+
Gastos en cuentas incobrables	Disminuye	+
Utilidad por unidad	Disminuye	-

Nota. Higuerey, A., 2024.

Para ver su aplicación se hará a través del ejemplo de la Compañía Distribuidora de Bebidas “La Selecta”, que se muestra a continuación.

Ejemplo

Las ventas de la Compañía Distribuidora de Bebidas “La Selecta” son en su totalidad a crédito y la tasa de rendimiento requerida sobre las inversiones es del 22 %. Vende en la actualidad 70.000 botellas a un precio unitario de \$ 18,00 y en estos momentos se encuentra estudiando conceder un descuento por pronto pago a sus clientes del 4 %, a aquellos que cancelen dentro de los 8 días siguientes a la venta. Su período promedio de cobro es de 55 días. Si pone en práctica el descuento se espera que las ventas aumenten en un 12 % y se espera que el 80 % de sus clientes tomen el descuento.

Se presume que después del cambio, el período promedio de cobro sea de 45 días, sin que exista diferencia en la costumbre de pago entre los clientes antiguos y los nuevos. Los costos variables son de \$. 8,00 y el costo promedio unitario fue de \$ 15,00 para el nivel de venta de 70.000 unidades. Se espera que con la implementación de la política de descuento, los gastos de cuentas

incobrables disminuyan de un nivel del 3,5 % al 2 % ¿Cree usted que debería la empresa implementar la política del descuento por pronto pago que se está estudiando? (Supóngase un año de 360 días).

Solución

A continuación, se muestra la solución del ejercicio. Para ello, igual que en los aspectos vistos en esta unidad, se utilizará el análisis marginal. Como primer paso se debe determinar la utilidad marginal en ventas, para lo cual se emplea el modelo expuesto en la tabla; es decir, primeramente, se calcula la utilidad del plan actual y luego la del plan que se propone, para ver en cuanto se incrementa o disminuyen las utilidades.



Tabla 16*Utilidad marginal en ventas*

Ventas plan actual	\$ 1.260.000,00
Costos fijos	\$ 490.000,00
Costos variables	\$ 560.000,00
Total costos	\$ 1.050.000,00
Utilidad plan actual	\$ 210.000,00
Ventas plan propuesto	\$ 1.411.200,00
Costos fijos	\$ 490.000,00
Costos variables	\$ 627.200,00
Total costos	\$ 1.117.200,00
Utilidad plan propuesto	\$ 294.000,00
Utilidad marginal ventas	\$ 84.000,00

Nota. Higuerey, A., 2024.

Ahora es momento de determinar el ahorro o pérdida que se obtendría por la inversión que se tiene de las cuentas por cobrar. Recuerde que el mantener las cuentas por cobrar en saldo, significa que la empresa tiene retenido ese valor, que podría ser utilizado en otra actividad. Para esto se seguirá la información mostrada en la Tabla . Para la inversión promedio en cuentas por cobrar se empleará la siguiente fórmula:

$$Inversión Promedio Cuentas por Cobrar = \frac{Ventas * Periodo de Cobro}{360}$$

Tabla 17

Ahorro en inversión marginal en cuentas por cobrar

Inversión promedio cuentas cobrar propuesto	\$ 139.650,00
Inversión promedio cuentas cobrar actual	\$ 160.416,67
Inversión marginal cuentas cobrar	\$ 20.766,67
Ahorro inversión marginal cuentas cobrar	\$ 4.568,67

Nota. Higuerey, A., 2024.

Es normal, que en las empresas una parte de los clientes no cumplan con su compromiso, por lo que se generan gastos en cuentas malas o pérdidas en cuentas malas. Por ello se debe determinar también cuanto es el ahorro o pérdida que se obtendría por esta situación, tal como se muestra en la tabla.

Tabla 18

Ahorro marginal en gastos en cuentas malas

Gastos cuentas malas propuestas	\$ 28.224,00
Gastos cuentas malas actuales	\$ 44.100,00
Ahorro marginal cuentas malas	\$ 15.876,00

Nota. Higuerey, A., 2024.

Ahora bien, el momento de otorgar un descuento, la empresa sacrifica parte de utilidad, por lo que esto le generará un gasto. A este se le denominará Costo del descuento por pronto pago (GDPP) y para su determinación se empleará la fórmula que se muestra a continuación:

$$GDPP = (\% Dsto Ofrecido)(Quienes aprovechan el Descuento)$$

En el caso del ejercicio, el resultado es el siguiente:

$$Gastos descuento pronto pago = (\$1.411.200,00 * 80,00\%) * (4,00\%)$$

$$Gastos descuento pronto pago = \$45.158,40$$

Una vez realizado todos estos cálculos se procede a realizar el análisis marginal (ver Tabla 19). Como se aprecia, al otorgar este descuento a sus clientes, la empresa sacrifica parte de su utilidad, pero también obtiene beneficios mayores, que dan como resultado una utilidad marginal neta; por consiguiente se es beneficioso otorgar el descuento por pronto pago a sus clientes.

Tabla 19
Análisis marginal

Análisis marginal	
Beneficios	
Utilidad marginal ventas	\$ 84.000,00
Ahorro inversión marginal de cuentas por cobrar	\$ 4.568,67
Ahorro en margina cuentas malas	\$ 15.876,00
Total beneficios	\$ 104.444,67
Costos	
Gastos descuento pronto pago	\$ 45.158,40
Total costos	\$ 45.158,40
Utilidad marginal neta	\$ 59.286,27

Nota. Higuerey, A., 2024.

4.6.8 Pago a proveedores

Cuando la empresa se financia por intermedio de los proveedores, es importante que se determine cuánto es el costo de este financiamiento; ya que, al igual que las otras fuentes de financiamiento, esto tiene un costo y se debe de determinar si vale la pena aprovechar el descuento que está ofreciendo el proveedor por el pronto pago de la factura.

Para determinar el costo del financiamiento con proveedores, se empleará la siguiente fórmula:

$$T = \left(\frac{D}{100-D} \right) \left(\frac{365}{PSD} \right)$$

Siendo:

- T= Tasa analizada de descuento.
- D = Descuento ofrecido, en porcentaje.
- PSD= Período Sin el Descuento.

Luego se debe determinar el beneficio a través del análisis marginal, de si le es conveniente a la empresa aprovechar el descuento por pronto pago que se le está ofreciendo. Recuerde que, en este caso, es la empresa que quiere beneficiarse del descuento y no que está otorgando el descuento.



A fin de ampliar los conocimientos vistos en esta semana, le invito a revisar el siguiente documento sobre: [El papel de la Información Administrativa en la Toma de decisiones a Corto Plazo](#)

Fortalezca el aprendizaje resolviendo las siguientes actividades.



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. A continuación, se le presenta el artículo [Gestión de las políticas de crédito y cobranza de las mipymes para su sustentabilidad financiera](#).

[Asunción](#), 2017, de Cabello et al. (2020), que le permitirá conocer la gestión de las políticas de crédito y cobranza en las pequeñas empresas. Se le solicita que dé lectura y analice el apartado de Resultados.

2. Después de haber leído el anterior artículo, reflexione:

- ¿Qué le parecen los diferentes elementos de gestión crediticia que han aplicado las pequeñas empresas?
- ¿Qué estrategia considera más interesante para las empresas?
- ¿Suponga que usted administra una pequeña empresa en Ecuador, qué estrategias de las revisadas puede aplicar en este mercado?

Nota: anote sus respuestas en un documento de apunte o en un documento Word, para que luego sea empleado como material de estudio.

3. Para llevar a la práctica esta herramienta, le invito a realizar el siguiente ejercicio en un documento de apunte o de Excel.

Ejercicio:

Comercial Day-Lus C.A. es una empresa ubicada en el centro de la ciudad de Loja, fundada en el año 2010 por el Ing. Luis Gómez, y se encarga de la distribución de un solo producto en la zona sur de Ecuador. Dicho producto es traído desde el norte de Ecuador, donde se encuentra la fábrica.

En Ecuador, este sector ha tenido un impulso en los últimos años, gracias a las políticas tomadas por el Gobierno; pero es un sector altamente competitivo, por las diversas importaciones que se hacen en el país, pero Comercial Day-Lus C.A., domina toda la región sur y para los venideros años tiene planes de expansión, y entrar en los países de Perú y Brasil, por las cercanías de las fronteras.

En el caso del mercado de Ecuador, las ventas a créditos estimadas para el próximo año se ubican en 6.675 unidades de su producto, y este tiene un precio de venta unitario de \$ 275,00. Estas ventas están



distribuidas en forma pareja durante el año. No conforme con este nivel de venta, la Gerencia de Ventas sugiere otorgar un descuento por pronto pago del 5 % con el fin de incrementar las ventas en un 10 %.

Actualmente, el período promedio de cobro es de 45 días y los costos variables son de \$ 146,66, con un costo promedio unitario de \$ 253,41 para el nivel de venta de 5.039 unidades. El Departamento de Cobranzas ha estimado que esta estrategia del descuento será aprovechada por el 70 % de sus clientes y el período promedio de cobro se reduciría a 35 días. Por otra parte, los gastos de cuentas incobrables disminuirán de un nivel del 7,00 % al 5,5 %. La Gerencia de Finanzas estima el costo de oportunidad de los fondos en un 12 %.

Se le solicita:

- Determine la utilidad marginal de ventas de la empresa.
- Calcule el ahorro inversión marginal en Cuentas por Cobrar.
- Determine el ahorro o pérdida marginal de cuentas malas.
- Calcule el gasto en descuento por pronto pago.
- ¿Debería la empresa Comercial Day-Lus C.A. aceptar la propuesta de la Gerencia de Ventas?, ¿por qué?

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 12

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

Una decisión importante para los directivos de una empresa, es la fijación del precio del producto que se ofrece, ya que el mismo debe ser suficiente para cubrir los costos y la rentabilidad exigida, pero no puede ser muy alto que ser captado como una desventaja por parte de los clientes, lo que sería aprovechado por la competencia.

4.7 Fijación de precios

Son múltiples los modelos que muestra la literatura para la fijación de precios de los productos.

A continuación se muestran algunos de ellos en este listado, no se verán todos, solo los comúnmente aplicados en las empresas para asignación de precios.

- Costo total.
- Costo directo.
- Rendimiento deseado.
- Cláusulas escalatorias.
- Valor económico agregado.
- Competencia
- Valor recibido por el cliente.
- Precios de transferencias.

4.7.1 Método basado en el costo total

Para la fijación del precio en esta metodología, se considera la suma de todos los costos de la empresa, tanto los variables como los fijos. Sobre esa base se aplica el porcentaje de ganancia.

Esta metodología tiene como desventaja que los costos fijos son prorrateados entre los artículos que se han producido y vendidos en un determinado momento. En el caso de variación de las unidades vendidas, el resultado no sería el deseado.

A continuación, en la tabla 20 se muestra un ejemplo de este método. Aprecie que, en la determinación del precio, tienen una gran incidencia los costos fijos; y que su cálculo ha tomado como referencia una cantidad determinada de artículos.

Tabla 20*Cálculo de precio con la metodología de costo total***D' Luis C.A.****Determinación de precio de venta**

Costo variable unitario	\$ 35,00
Costos fijos	\$425.000,00
Artículos producidos y vendidos	11.500
Cuota del costo fijo	\$ 36,96
Costo total unitario	\$ 71,96
Margen de utilidad deseada	22 %
Precio de venta	\$ 87,79

Nota. Higuerey, A., 2024

Ahora bien, en el caso de que esa cantidad aumente, esta situación será favorable para la empresa, ya que se repartirá entre más unidades los costos fijos. Pero en el caso contrario, de que sean menos las cantidades, se estará sacrificando el margen de utilidad deseado por la empresa.



4.7.2 Método basado en el costeo directo

Esta metodología busca determinar el precio de venta sobre la base del costeo directo, considerando un excedente que permita cubrir los costos fijos o alguna parte de ellos. Se recomienda su uso cuando se está trabajando con órdenes de producción o contra pedidos, en el cual la empresa debe tomar decisiones sobre un precio de venta inferior al normal.

Esta metodología permite que la empresa determine con anticipación si aceptar o no un pedido, o fijar el precio de antemano, teniendo como otra ventaja que busca lograr el mejor aprovechamiento de los costos fijos.

Para ver la aplicación de esta metodología, se apoyará en la tabla 21. Se destaca en esta metodología el precio cambiará o se ajustará dependiendo de las unidades pedidas. Por lo que, a mayores unidades pedidas, el precio de venta disminuye; debido a que existen mayor cantidad de unidades para cubrir los costos fijos de la empresa.

Tabla 21*Cálculo de precio con la metodología de costo directo***D' Luis C.A.****Determinación de precio de venta**

Unidades pedidas	6.000	8.000	10.000	12.000
Costo variable unitario	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00
Costos fijos	\$425.000,00	\$425.000,00	\$425.000,00	\$425.000,00
Cuota del costo fijo	\$ 70,83	\$ 53,13	\$ 42,50	\$ 35,42
Costo total unitario	\$ 105,83	\$ 88,13	\$ 77,50	\$ 70,42
Margen de utilidad deseada	22 %	22 %	22 %	22 %
Precio de venta	\$ 129,12	\$ 107,51	\$ 94,55	\$ 85,91

Nota. Higuerey, A., 2024.

Se podrá notar que es una herramienta muy útil para la determinación de precios cuando se trabaja sobre pedido u orden de producción o cuando la producción es muy variada.

4.7.3 Método basado en el rendimiento deseado

En esta metodología parte de que el precio debe fijarse en función del rendimiento esperado por la empresa sobre la inversión total. De acuerdo con la teoría, esta metodología se define como un método arriesgado (Calleja, 2013), sobre la base de que considera un margen de utilidad a obtener para fijar el precio de venta del producto.

Para su determinación, comúnmente se emplea el costo total, aunque existen otras bases. Al costo total se le suma el rendimiento que desea obtener la empresa. Su determinación estará asociada también a condiciones del mercado y del producto en particular.

Para su determinación se aplicará la siguiente fórmula:

$$\text{Precio} = \left(\frac{CT + (R)(IF)}{U} \right) + (1 - (R)(IV))$$

- CT = Costo Total de unidades vendidas.
- IF = Inversión Fija (Activos no corrientes).
- IV = Inversión Variable (capital de trabajo) expresada como un porcentaje de ventas.
- R = Rendimiento deseado.
- U = Unidades vendidas.

La aplicación de esta metodología se verá a través del ejemplo que se muestra en el [anexo 4. Aplicación del método basado en el rendimiento deseado](#).

4.7.4 Método basado en un determinado valor económico agregado

A partir del EVA deseado por los accionistas, se debe llegar a determinar el precio al cual se colocan los productos o servicios, de tal manera que el capital reciba una retribución justa. Para ejemplificar esta metodología, se hará a través del ejemplo que se muestra a continuación.

Suponga ahora, que la Empresa Da'Luis C.A. quiere aplicar el método del Valor económico agregado; le presenta la información mostrada en la tabla:

Tabla 22*Información inicial empresa Da'Luis C.A.*

Concepto	Valor
Unidades a vender	11.500
Inversión total	\$ 425.000,00
Costo de capital	22 %
Costo variable	45,00 %
Tasa de Impuesto	23 %
Tasa de Participación trabajadores	15 %
EVA deseado	\$ 250.000,00

Nota. Higuerey, A., 2024.

En este caso, para determinar el precio de venta, se construirá la información que contiene la tabla. Es de hacer notar, que esta se construye desde el EVA deseado, hasta determinar los ingresos por venta, para de último, hallar el precio de venta, que se determinará dividiendo los ingresos por venta entre las unidades a vender.

Tabla 23*Determinación del precio de venta***Da' Luis C.A.**

Unidades a vender	11.500
Ventas	\$ 1.007.331,38
Costo de ventas	\$ 453.299,12
Utilidad de operación	\$ 554.032,26
Impuestos	\$ 210.532,26
Utilidad de operación después de impuesto antes de intereses	\$ 343.500,00
Costo de capital	\$ 93.500,00
EVA	\$ 250.000,00
Precio de venta	\$ 87,59

Nota. Higuerey, A., 2024.

4.7.5 Precio basado en el valor agregado percibido por el cliente

Con el modelo basado en el valor agregado percibido por el cliente, y no en la manera tradicional que se determina del costo y el margen de utilidad. En este caso, se debe considerar que el precio basado en el mercado deberá considerar los siguientes aspectos:

- El precio de la competencia.
- Elasticidad de la demanda.
- Valor agregado que se espera.

Es de considerar que la determinación del precio basado en metas es una filosofía que establece que la empresa debe ajustar el costo y no el precio, para alcanzar la utilidad deseada.



A fin de ampliar los conocimientos vistos en esta semana, le invito a revisar atentamente en el texto de [Calleja \(2013\)](#), el capítulo 11, que se refiere a la fijación de precios. Así mismo revise el documento: El Papel de la información en la toma de decisiones administrativas en la Toma de Decisiones a Corto Plazo

Refuerce el aprendizaje resolviendo las siguientes actividades.



Actividad de aprendizaje recomendada

1. Para comprender mejor las diferentes formas de fijar los precios a los productos, visualiza el video [Métodos de fijación de precios basados en costo. ¿Cómo fijar precios basados en costos?](#) En el cual se ejemplifican varias herramientas para la determinación de precios.
2. Observaste qué importante es la determinación de los costos de producto para poder asignar los precios de estos. Ahora, le invito a determinar el precio de algunos productos y realizar varios cambios en el margen de utilidad.

Nota: por favor, complete la actividad en un cuaderno o documento Word.

3. Para llevar a la práctica esta herramienta, le invito a realizar el siguiente ejercicio en un documento de apunte o de Excel.



Suponga que la empresa Los Delfines C.A. desea determinar el precio de venta del producto que ellos elaboran y que para ello creen conveniente, deben tener un margen de utilidad del 20 % sobre el costo del producto. A continuación, en la tabla se muestran los costos actuales.



Información de costos de la empresa Los Delfines C. A.

Empresa Los Delfines C.A.	
Costo variable unitario	\$ 22,50
Costos fijos	\$150.000,00
Artículos producidos y vendidos	6.200

Nota. Higuerey, A., 2024.

Se le solicita:

- Determinar el precio de venta para el producto de la empresa Los Delfines C.A. por la metodología de costo total.
- Supóngase que la empresa Los Delfines C.A. presenta los escenarios de 8.000, 12.000, 16.000 y 20.000 unidades. Determine el precio para cada uno de estos a través del costeo directo.
- Compare los resultados obtenidos, determine las diferencias y analice qué metodología le conviene más a la empresa. Argumente su análisis.



Semana 13

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

4.8 Determinación y análisis de la utilidad por segmentos

La función principal es realizar una correcta asignación de costos. En la gerencia es importante determinar y analizar la utilidad que se tiene en los diferentes segmentos o línea de productos. Este apartado mostrará su aplicación a través del caso de La Espectacular S. A. que se presenta en la siguiente presentación interactiva:

[Caso de la Espectacular S.A](#)

4.9 El costeo basado en actividades en la toma de decisiones

El costo basado en actividades ayuda a que los administradores se enfoquen en cuáles actividades cambian a raíz de haber tomado una determinada decisión. Los prorratoeos basados en actividades no sustituyen el análisis que el administrador debe llevar a cabo para conocer los efectos que podría tener una determinada decisión. Se debe considerar este prorratoeo, ya que simplifica el trabajo de análisis.

En este caso, para la puesta en práctica de este costeo, se considerará la información inicial que se muestra en la tabla de la empresa Virgen Milagrosa S.A. que produce 4 productos, y que requiere los diferentes materiales, pero algunos procesos son comunes.



Tabla 24*Información de costos por productos***Virgen Milagrosa S.A.**

Costos de producción	Producto M	Producto N	Producto O	Producto P
Costo de materia prima	\$ 220,00	\$ 115,00	\$ 190,00	\$ 85,00
Mano de obra directa	\$ 110,00	\$ 70,00	\$ 90,00	\$ 40,00
Gastos indirectos de fabricación variables	\$ 30,00	\$ 35,00	\$ 70,00	\$ 15,00
Costo variable unitario	\$ 360,00	\$ 220,00	\$ 350,00	\$ 140,00
Costos fijos total	\$ 180.000,00	\$ 150.000,00	\$ 140.000,00	\$ 100.000,00

Nota. Higuerrey, A., 2024.

Con la información obtenida inicial, se procede a determinar los gastos indirectos de fabricación variables por producto y el total de horas de mano de obra, para lo cual se presenta la Tabla, en la cual se detalla por tipo de gastos.

Tabla 25*Total gastos indirectos por productos variables***Virgen Milagrosa S.A.**

Productos	Horas de mano de obra por unidad	Gastos indirectos de fabricación por unidad	Número de unidades	Total horas de mano de obra	Total Gastos indirectos de fabricación variables
Producto M	4,0	\$ 30,00	1.000	4.000	\$ 30.000,00
Producto N	2,5	\$ 35,00	2.000	5.000	\$ 70.000,00
Producto O	2,0	\$ 70,00	1.500	3.000	\$ 105.000,00
Producto P	3,0	\$ 15,00	2.500	7.500	\$ 37.500,00
Total			7000	19.500	\$ 242.500,00

Nota. Higueray, A., 2024.

Con la información anterior, se determina la tasa de asignación por horas, según se demuestra en la Tabla. Esta tasa es importante para la asignación de los costos indirectos.

Tabla 26*Tasa de asignación por horas***Virgin Milagrosa S.A.****Determinación de la tasa de asignación**

Gastos indirectos de fabricación variables	\$ 242.500,00
Gastos indirectos de fabricación fijos	\$ 570.000,00
Costos totales	\$ 812.500,00
Horas de mano de obra	19.500
Tasa de asignación por horas	\$ 41,67

Nota. Higuerey, A., 2024.

Luego se hace necesario la determinación de los costos estándar por producto (ver tabla), para lo cual se hace necesario la información tanto de los costos, como la tasa de asignación, que sirve de base para calcular los gastos indirectos de fabricación.

Tabla 27*Costos estándar por producto***Virgin Milagrosa S.A.****Determinación del costo estándar**

Costos	Producto M	Producto N	Producto O	Producto P
Materia prima	\$ 220,00	\$ 115,00	\$ 190,00	\$ 85,00
Mano de obra directa	\$ 110,00	\$ 70,00	\$ 90,00	\$ 40,00
Costos de Gastos indirectos de fabricación asignados	\$ 166,67	\$ 104,17	\$ 83,33	\$ 125,00
Costo estándar	\$ 496,67	\$ 289,17	\$ 363,33	\$ 250,00

Nota. Higuerey, A., 2024.

Con la información de los costos estándar, y considerando un margen de utilidad del 40 %, se procede a determinar el precio de venta por producto (ver Tabla).

Tabla 28

Precio de ventas considerando los costos estándar

Virgen Milagrosa S.A.

Cédula de precio de venta considerando costos estándar

Producto	Producto M	Producto N	Producto O	Producto P
Costos estándar	\$ 496,67	\$ 289,17	\$ 363,33	\$ 250,00
Margen de utilidad 40 %	\$ 198,67	\$ 115,67	\$ 145,33	\$ 100,00
Precio de ventas	\$ 695,33	\$ 404,83	\$ 508,67	\$ 350,00

Nota. Higuerey, A., 2024.

Para tener un parámetro de comparación, se determinará el precio de venta, con el mismo margen de utilidad mencionado anteriormente, pero con los costos actuales (ver Tabla) de cada uno de los productos.

Tabla 29

Precio de venta considerando los costos actuales

Virgen Milagrosa S.A.

Cédula de precio de venta considerando costos actual

Producto	Producto M	Producto N	Producto O	Producto P
Costo actual	\$ 540,00	\$ 295,00	\$ 443,33	\$ 180,00
Margen de utilidad 40 %	\$ 216,00	\$ 118,00	\$ 177,33	\$ 72,00
Precio de ventas	\$ 756,00	\$ 413,00	\$ 620,67	\$ 252,00

Nota. Higuerey, A., 2024.

Y ahora en la tabla se muestra la determinación del margen de utilidad, pero considerando el precio de venta al costo y el costo estándar.

Obsérvese que los márgenes han variado, hasta el punto de que unos han disminuido casi en su totalidad.

Tabla 30
Utilidad por precio de venta al costo

Virgen Milagrosa S.A.

Margen de utilidad precio de venta al costo

Producto	Producto M	Producto N	Producto O	Producto P
Precio de venta a costo	\$ 756,00	\$ 413,00	\$ 620,67	\$ 252,00
Costos estándar	\$ 496,67	\$ 289,17	\$ 363,33	\$ 250,00
Utilidad	\$ 259,33	\$ 123,83	\$ 257,33	\$ 2,00
Margen de utilidad	52,21 %	42,82 %	70,83 %	0,80 %

Nota. Higuerey, A., 2024.

La anterior información permite que se reasigne la elaboración de productos, para lo cual se omiten aquellos productos que han disminuido su margen de utilidad o que no contribuyen a la utilidad de la empresa (ver tabla).

Tabla 31*Asignación nueva de productos a elaborar***Virgin Milagrosa S.A.****Nueva asignación de productos a elaborar**

Producto	Producto M	Producto N	Producto O	Producto P
Volumen actual	1.000	2.000	1.500	2.500
Volumen propuesto	1.000	2.000	1.500	

Nota. Higuerrey, A., 2024.

Con la nueva reasignación de producción, se procede a determinar los nuevos gastos por productos de la empresa Virgin Milagrosa S.A., tal como se muestra en la tabla.

Tabla 32*Nuevos gastos por productos por la nueva asignación***Virgen Milagrosa S.A.**

Productos	Horas de mano de obra por unidad	Gastos indirectos de fabricación por unidad	Número de unidades	Total horas de mano de obra	Total Gastos indirectos de fabricación variables
Producto M	4	\$ 30,00	1.000	4.000	\$ 30.000,00
Producto N	3	\$ 35,00	2.000	5.000	\$ 70.000,00
Producto O	2	\$ 70,00	1.500	3.000	\$ 105.000,00
Total			3.500	8.000	\$ 175.000,00

Nota. Higuerey, A., 2024.

Finalmente, se determina la nueva tasa de asignación de costos de fabricación indirecta para la empresa Virgen Milagrosa S.A., como se muestra en la tabla.

Tabla 33*Tasa de asignación nueva***Virgen Milagrosa S.A.****Determinación de la tasa de asignación**

Gastos indirectos de fabricación variables	\$ 175.000,00
Gastos indirectos de fabricación fijos	\$ 570.000,00
Costos totales	\$ 745.000,00
Horas de manos de obra	8.000
Tasa de asignación por horas	\$ 93,13

Nota. Higuerey, A., 2024.

4.10 El big data en la toma de decisiones

La big data se define como un conjunto de datos voluminosos que no se puede analizar razonablemente utilizando la base de datos, sistemas de gestión o programas de software tradicionales.

En opinión de Núñez (2020):

Datos es toda aquella información, ya sea interna o externa, que pueda afectar o interactuar con el negocio o de la cual el negocio puede bucear para encontrar oportunidades. Por lo tanto, no es que sea una gran cantidad de datos que por su volumen impida a las empresas o a los sistemas de gestión manejarlo, es más bien por la heterogeneidad de estos, y es que se encuentran datos de todo tipo: estructurados, no estructurados, de redes sociales, de información interna de la planta de producción (p 64).

Por lo que se puede considerar la *big data*, como una herramienta que permite unificar, homogeneizar, tratar los datos y tener una visión más amplia; en el caso contable, no solo de los estados financieros y la información netamente

financiera, sino que también de toda la información que se pueda obtener de estos datos: financieros y no financieros, que sean útiles a la hora de tomar decisiones por parte de los directivos de las empresas (Núñez, 2020).

En este sentido, es la tecnología la que permite el manejo de grandes volúmenes de datos, y esta combinación con analíticas, sobre todo con inteligencia artificial y de negocios, lo que permitirá descubrir oportunidades a las empresas a través del análisis de los datos; que, desde el punto del hombre, le resultaba difícil, por no decir imposible (Núñez, 2020).



Para ampliar este tema, se puede revisar ingresando al video [Big Data y análisis de datos](#) para la toma de decisiones.

4.11 La importancia de la ética en la toma de decisiones tácticas

Quienes toman las decisiones en las empresas deberían estar siempre circunscritos a un marco ético. En las empresas es importante alcanzar los objetivos establecidos, pero también es importante la manera en que se llegan a ellos.

En este sentido, es importante mencionar a García-Marzá (2004, como se citó en Ríos-Manríquez et al., 2015), cuando expresa que la ética empresarial busca ganar la confianza de todos los grupos de interés y destaca que la responsabilidad social forma parte integral de dicha ética.

En otro orden de ideas, Cortina (2009, como se citó en Ríos-Manríquez et al., 2015), considera que la ética empresarial es el conjunto de metas, normas y valores de la empresa, que van enfocados a la consecución de un balance entre la parte económica, social y medioambiental.

De acuerdo con lo anterior, se busca que el administrador financiero, actúe de manera correcta en su toma de decisiones y que su norte, no sea solo el beneficio económico, sino en la búsqueda y contribución de la armonía en el planeta.



A fin de ampliar los conocimientos vistos en esta semana, lo invito a revisar el documento sobre: [El Papel de la Información Administrativa en la Toma de Decisiones a Corto Plazo.](#)

Fortalezca el aprendizaje resolviendo las siguientes actividades.



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. A fin de conocer la importancia de la *big data* en las empresas, le invito a visualizar el siguiente video: [7 ejemplos reales y casos de éxito de big data](#) en el cual muestra el uso de esta herramienta en varias empresas.
2. Observe la importancia del uso de la *big data* en la toma de decisiones a corto plazo en la empresa. En su cuaderno de apuntes, le invito a que ejemplifique otros usos y empresas que pueden emplear el *big data* para la toma de decisiones. Esto le permitirá afianzar más la importancia del uso de la *big data* en las organizaciones y más aún en la actualidad.
3. A continuación, le invito a desarrollar la autoevaluación cuatro para que compruebe qué conocimientos fueron aprendidos en esta unidad.



[Autoevaluación 4](#)

De acuerdo con cada enunciado, elija la opción correcta:

1. La siguiente definición: “El costo que se origina cuando se toma una determinación que provoca la renuncia a otro tipo de alternativa que pudiera ser considerada al llevar a cabo la decisión”, corresponde a:
 - a. Costo fijo.
 - b. Costo variable.
 - c. Costo de oportunidad

2. Dentro de las principales decisiones a corto plazo que debe tomar un gerente financiero se encuentra:

- a. Disminuir o aumentar la publicidad y ofrecer o no descuentos para reducir la cartera.
- b. Ofrecer o no descuentos para reducir la cartera e invertir en la adquisición de una nueva maquinaria.
- c. Invertir en la adquisición de una nueva maquinaria y disminuir o aumentar la publicidad.



3. Dentro de los tipos de costos que se deben tomar en cuenta para la toma de decisiones son:

- a. Costos fijos y variables.
- b. Costos relevantes e irrelevantes.
- c. Costo de materia prima y de mano de obra.



4. Cuando se establece por primera vez un descuento por pronto pago, su efecto será:

- a. Disminución de las ventas.
- b. Incremento del período promedio de cobro.
- c. Disminuye la utilidad por unidad.



5. Cuando la empresa para la fijación de precios, considera la suma de todos los costos de la empresa, tanto los variables como los fijos, está aplicando qué metodología:

- a. Método basado en el costeo directo.
- b. Método basado en el rendimiento deseado.
- c. Método basado en el costo total.



6. La metodología que se recomienda para fijar el precio cuando se está trabajando con órdenes de producción o contra pedidos es:

- a. Método basado en el costeo directo.
- b. Método basado en el rendimiento deseado.

- c. Método basado en el costo total.
7. El tipo de costeo que ayuda a que los administradores se enfoquen en cuáles actividades cambian a raíz de haber tomado una determinada decisión, es:
- El costeo estándar.
 - El costeo basado en actividades.
 - El costo por órdenes de producción.
8. Un costo relevante en una decisión sería:
- 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.
 - El costo de materiales en el análisis de los tipos de almacenes de materia prima.
9. La metodología de fijar precio que emplea al costo total le añade un margen de utilidad a obtener sobre la inversión es:
- Método basado en el costeo directo.
 - Método basado en el rendimiento deseado.
 - Método basado en el costo total.
10. El análisis de beneficios y costos, para determinar el monto en que aumentará o disminuirá la utilidad debido a una decisión específica, se denomina:
- Análisis financiero.
 - Análisis de rentabilidad.
 - Análisis marginal.

[Ir al solucionario](#)

En caso de que surgieran inquietudes, le recomiendo volver a leer los temas correspondientes o comuníquese con su profesor-tutor.



Se ha finalizado la cuarta unidad. Le felicito por sus logros y le motivo para que siga fortaleciendo su aprendizaje. Después de un breve descanso le invito a seguir con la unidad 5.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 14

Unidad 5. Sistemas de control administrativo

El control administrativo, de acuerdo con Ramírez (2019), se define como:

Conjunto de herramientas de la contabilidad administrativa orientadas a evaluar el uso eficiente de los recursos de la empresa y evaluar el desempeño de los responsables de las diversas áreas en función del nivel de eficiencia y eficacia que ha demostrado en el empleo de dichos recursos para lograr la estrategia de la compañía y la creación de valor para la importancia del control administrativo (p390).

A continuación, en la figura se muestra la naturaleza de este control administrativo en el seno de las organizaciones

Figura 18

Naturaleza del control administrativo

-  ➤ Evaluar el uso eficiente de los recursos de la empresa.
-  ➤ Evaluar el desempeño de los responsables de las diversas áreas en función del nivel de eficiencia y eficacia que han demostrado en el empleo de dichos recursos para lograr la estrategia de la compañía y la creación de valor para la empresa.
-  ➤ Alinear el comportamiento de las personas con la estrategia de la organización.

Nota. Higuerey, A., 2024.

En este sentido, el control administrativo es importante, ya que:

- Permite encontrar las fallas y corregirlas. Para ello debe contar con un sistema de información.
- Muestra los aciertos de la administración, con el fin de que se capitalicen en los planes futuros.

Existen dos tipos de control en una empresa, los cuales se presentan a continuación, es importante notar la diferenciación de cada uno de ellos, ya que ambos son importantes para la organización:

Tipos de controles en una empresa:

1. **Control interno.** - Proceso que lleva a cabo el consejo de administración, la gerencia y otro personal de la organización, diseñado para proporcionar una garantía razonable sobre el logro de objetivos relacionados con operaciones, reporte y cumplimiento.
2. **Control administrativo.** - Sistema que permite diagnosticar, evaluar y corregir las diferentes áreas de la empresa para que pueda utilizar sus recursos en cumplimiento de su misión corporativa.

Es importante traer a acotación lo expresado por Buelvas-Meza y Mejía- Alfaro (2014):

Para las empresas es importante contar con un sistema de información contable- financiero integral, compuesto por la contabilidad financiera, la contabilidad de costos y la contabilidad de gestión, que les permita un control de su gestión y mantenerse e incursionar en los mercados de forma competitiva, contar con una “herramienta” que les permita no solo identificar los costos (sic) de producción, sino, establecer una estrategia a largo plazo, buscando ser competitivas en un entorno cambiante y dinámico, como en el que están inmersas (p92).

Tabla 34

Diferencias entre control interno y control administrativo.

CONTROL INTERNO	CONTROL ADMINISTRATIVO
El objetivo es salvaguardar los activos de la empresa y el correcto registro contable	El objetivo es revisar el funcionamiento de la organización y tomar medidas necesarias para la prevención, detección y corrección
Se fundamenta en las normas de auditoría	Se fundamenta en la búsqueda del objetivo estratégico de la empresa
Herramientas: políticas de control interno para cuidar los recursos	Herramienta diagnóstica, comunicación y motivación para el uso efectivo de los recursos
Idea: “Los empleados son una amenaza para los recursos de la empresa”	Idea: “Los empleados son responsables y cuidan los recursos de la empresa”
Controla el flujo de efectivo de la empresa en inversiones, gastos, porcentaje de ganancias, tiempo de recuperación de la inversión	Controla los procedimientos, procesos y políticas internas
Asegurar información financiera confiable, cumplir con leyes, reglamentos y apoyar la eficiencia y efectividad de las operaciones	Diagnóstica, evalúa y corrige las diferentes áreas de la empresa, con la finalidad de utilizar sus recursos eficientemente para poder cumplir con su misión corporativa
Las acciones son correctivas/punitivas (relativo)	Las acciones son preventivas/correctivas

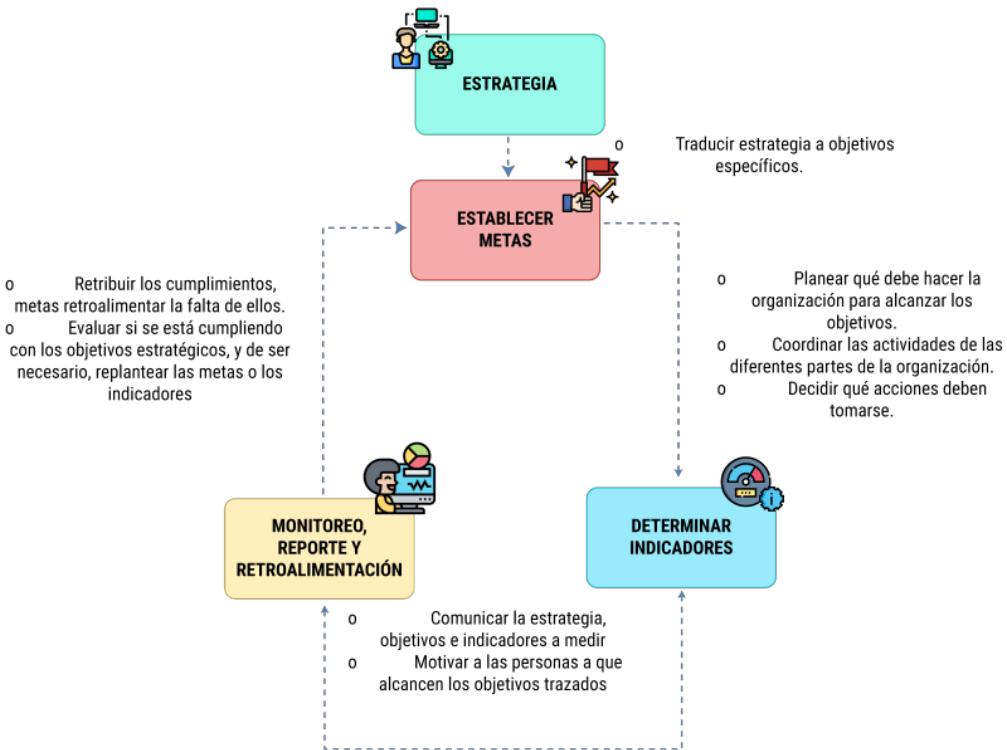
Nota. Díaz, S., 2024.

5.1 La estrategia y los sistemas de control administrativo

El sistema de control administrativo es el encargado de alinear el comportamiento de las personas y las decisiones para el logro de dichas estrategias, y por ende la piedra angular de su diseño deben ser las metas de la organización. Dentro de las actividades que se deben realizar, se destacan las siguientes que se muestran en la figura:

Figura 19

Elementos de un sistema de control administrativo



Nota. Díaz, S., 2024.

Por otra parte, a fin de establecer los objetivos y metas del control administrativo en una empresa, se debe traducir la estrategia del negocio en objetivos que sean medibles y que puedan alcanzarse; por lo que estos deben

desprenderse de las estrategias del negocio. Esta situación será posible si se ha dado respuesta a las siguientes interrogantes cuando se definieron los objetivos:

- ¿Qué?
- ¿Por qué?
- ¿Cómo?
- ¿Cuándo?
- ¿Cuánto?

Una vez que se haya expresado los resultados de manera cuantificable, se deben relacionar con las diferentes personas que serán responsables de la consecución de estos.

Luego se hace necesario establecer cuáles serán los indicadores que servirán para medir el cumplimiento de los objetivos. Por lo que se deberán considerar las características que se muestran en la figura 20, que permite que los indicadores midan en realidad lo que se quiere medir. Esto se debe a que, en algunos casos, se establecen indicadores que no permiten medir lo que realmente es importante para la empresa, y en algunos casos son engorrosos sus cálculos y procedimientos, y en otros casos extremos, su determinación es tan costoso que supera los beneficios del indicador.

Figura 20

Características de los indicadores



Nota. Higuerey, A., 2024.

Ahora bien, por último, es necesario considerar lo expresado a continuación, en cuanto a las actividades de monitoreo, la importancia de los reportes que se muestran al final, y la retroalimentación de estos, ya que permite visualizar y tomar los correctivos necesarios.

Monitorear, reportar resultados y realimentar:

- Retribuir los cumplimientos por parte de los colaboradores o áreas.
- Realimentar la falta de aquellos que no pudieron cumplir con las metas establecidas.
- Evaluar si se está cumpliendo con los objetivos estratégicos, y de ser necesario replantear las metas o los indicadores.

5.2 Contabilidad por áreas de responsabilidad

La contabilidad por áreas de responsabilidad es un “sistema de información que da a conocer el desempeño de las diferentes áreas o unidades de la organización, a través de un análisis de sus procesos y actividades” (Ramírez, 2019, p. 395).

Este sistema permite de forma continua generar reportes sobre los resultados de la gestión de los diferentes responsables de área, y en su caso, aplicar las medidas correctivas convenientes. Asimismo, este sistema es un excelente medio para aplicar la administración por excepción, a fin de lograr mayor eficiencia y efectividad de los recursos que se manejan.

A continuación, le animo a fortalecer su comprensión sobre el tema mediante la revisión del módulo didáctico Áreas y centros de responsabilidad.

Áreas y centros de responsabilidad

A fin de ampliar los conocimientos vistos en esta semana, le invito a revisar el siguiente documento sobre: [Sistemas de Control Administrativo](#)

Refuerce su aprendizaje resolviendo las siguientes actividades.



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. A fin de conocer un poco más sobre el Sistema de control administrativo, le invito a visualizar el video [¿Qué es control administrativo? | Concepto, elementos, procesos y tipos](#), en el cual se ejemplifican varias herramientas para la determinación de precios.
2. ¿Qué le pareció el video?, ¿resultó interesante para tu aprendizaje? Le invito a responder las siguientes interrogantes:
 - ¿Qué se entiende por control administrativo?
 - ¿Cuáles son los elementos del control administrativo?
 - ¿Cuáles son los procesos del control administrativo?
 - ¿Cuáles son los tipos del control administrativo?

- Diseña un mapa mental en el que representes la importancia del control administrativo para la empresa.

Nota: por favor, complete la actividad en un cuaderno o documento Word.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 15

Unidad 5. Sistemas de control administrativo

5.3 Evaluación de las diferentes áreas de responsabilidad

La eficiencia con que se maneja un área depende de la relación de sus insumos y el resultado obtenido. Este puede ser medido a través de la comparación de las actividades que agregan valor respecto de las que no agregan valor. Todos los centros de responsabilidad generan resultados, es decir, que, producen algo; estos a su vez consumen recursos. La clasificación de estas se organizará en función de la dificultad de medir ambos factores y la relación entre ellos (Ramírez, 2019).

5.3.1 Centros de costos estándares

Este sistema parte del principio de que se pueden medir los resultados multiplicando la cantidad física elaborada por el costo unitario estándar de cada producto que se ha fabricado. Así se detectan las variaciones del área de producción, ya sean bienes o servicios, lo que se produce en la empresa y en el área específica. (Ramírez, 2019).



5.3.2 Centros de gastos discretionales

En este caso, existen áreas que no producen ingresos, sino que son áreas administrativas como la Contraloría, las Relaciones Industriales, el Departamento Legal, la Dirección de Investigación y Desarrollo, el área de Finanzas, entre otros, cuya misión principal es apoyar la operación, habilitando los recursos y los procesos que esta requiere (Ramírez, 2019).

5.3.3 Centros de ingresos

Trata de medir la captación de mercado, expresada en términos de ventas, que será comparada con lo que cuesta lograr estas ventas. Este centro supone establecer un presupuesto de ingresos de ventas y de gastos de venta, de tal manera que periódicamente se pueda comparar lo presupuestado y se justifiquen las diferencias; por ejemplo, marketing de la división bienes de capital (Ramírez, 2019).

5.3.4 Centros de utilidad

Permite medir los insumos y resultados, y las relaciones entre ellos, lo que convierte a la utilidad en una medida integral de la actuación, pues evaluar uso de recursos, mercados y la interacción entre ellos (Ramírez, 2019).

5.3.5 Centros de inversión

En este centro se mide la relación entre la rentabilidad obtenida y la inversión que se utilizó para lograr esa rentabilidad (Ramírez, 2019).

5.4 Asignación de los costos de servicios

En este apartado es conveniente citar a Ramírez (2019), cuando expresa que:

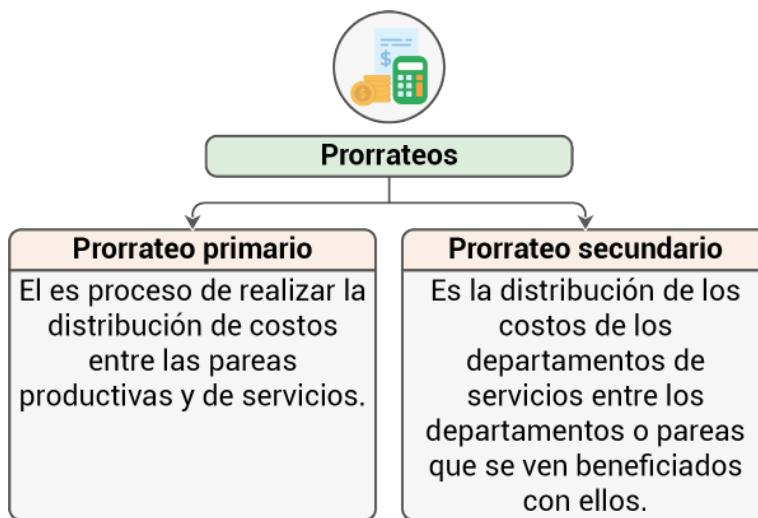


Uno de los problemas esenciales de la contabilidad por áreas de responsabilidad para determinar el costo de cada una de ellas es distribuir los costos que no se identifican con ninguna área, pero que sirven a varias. Estos costos se prorratean entre los Departamentos Productivos y de Servicios Beneficiados (p 402).

Los tipos de prorratoeos que existen se muestran en la figura 21.

Figura 21

Tipos de prorratoeos para la asignación de costos en los servicios



Nota. Higuerey, A., 2024.

Para realizar la distribución de los costos relacionados con las jefaturas de servicio existen tres métodos:

Figura 22

Métodos de asignación de los costos de servicios



Nota. Díaz, S., 2024.

5.5 Informes de las áreas de responsabilidad

El éxito del control administrativo depende de la forma en que se maneje la información. Dicho lujo de información deberá contestar las tres interrogantes. ¿A quién se va a informar?, ¿cuándo?, ¿cómo?, los informes serán relevantes, oportunos y se debe excluir la información que no ayude a ejercer el control

administrativo haciendo hincapié en mostrar al ejecutivo responsable lo que agrega valor, para que se puedan detectar las áreas de oportunidad y se puedan tomar las acciones correctivas adecuadas para lograr su objetivo.



A fin de ampliar los conocimientos vistos en esta semana, le invito a revisar el siguiente documento sobre: [Sistema de Control Administrativo](#)

Fortalezca su aprendizaje resolviendo las siguientes actividades.



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. A fin de conocer un poco más sobre la contabilidad por responsabilidad, le invito a visualizar el vídeo [Sistema de contabilidad por área de responsabilidad](#)en el cual se conceptualiza esta contabilidad.
2. ¿Le resultó interesante el vídeo? Le invito a dar respuesta a las siguientes interrogantes:
 - ¿Qué es un área de responsabilidad?
 - ¿Qué es la contabilidad por área de responsabilidad?
 - ¿Cuál es la importancia de la incorporación de la contabilidad por área de responsabilidad en las empresas?

Nota: por favor, complete la actividad en un cuaderno o documento Word.

3. A continuación, le invito a desarrollar la autoevaluación cinco para que compruebe qué conocimientos fueron aprendidos en esta unidad.



Autoevaluación 5

En los siguientes enunciados escriba “V” de verdadero o una “F” de falso, según corresponda:

1. () El control administrativo es el proceso que lleva a cabo el consejo de administración, la gerencia y otro personal de la organización, para proporcionar una garantía razonable sobre el logro de objetivos relacionados con operaciones, reporte y cumplimiento.
2. () Determinar indicadores es una actividad fundamental del control administrativo.
3. () El control administrativo permite encontrar las fallas y corregirlas.
4. () Retribuir los cumplimientos por parte de los colaboradores o áreas es una característica de los indicadores.
5. () La contabilidad por áreas de responsabilidad se define como el sistema de información que da a conocer el desempeño de las diferentes áreas o unidades de la organización, a través de un análisis de sus procesos y actividades.
6. () El área cuya función principal es obtener ingreso por ventas de productos o servicios de la compañía se denomina Centro de Ingresos.
7. () El control interno puede definirse como el conjunto de herramientas de la contabilidad administrativa orientadas a evaluar el uso eficiente de los recursos de la empresa y evaluar el desempeño de los responsables de las diversas áreas en función del nivel de eficiencia y eficacia.
8. () Una de las ventajas de la contabilidad por áreas de responsabilidad es que motiva a utilizar la administración por objetivos o por resultados.



9. () Los centros de costos estándares parte del principio de que se pueden medir los resultados multiplicando la cantidad física elaborada por el costo unitario estándar de cada producto que se ha fabricado

10. () Una característica de los indicadores es que deben ser entendibles por todos los miembros de la organización.

[Ir al solucionario](#)

En caso de que surgieran inquietudes, le recomiendo volver a leer los temas correspondientes o comuníquese con su profesor-tutor.



Se ha finalizado la quinta unidad. Le felicito por sus logros y le motivo para que siga fortaleciendo su aprendizaje.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 16

Actividades finales del bimestre

Se ha llegado al final del segundo bimestre y finalización del curso. Le sugiero que dedique esta semana a revisar, recordar y reforzar cada uno de los temas vistos para fortalecer sus conocimientos que le permitan presentar la segunda evaluación bimestral.

En este bimestre se estudiaron las siguientes unidades:

- **Unidad 4.** El papel de la información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo.
- **Unidad 5.** Sistemas de control administrativo.

Es hora de reforzar los conocimientos adquiridos resolviendo las siguientes actividades.



Actividad de aprendizaje recomendada

1. Elabore un esquema de contenidos por cada una de las unidades vistas en este bimestre, en el cual resuma la teoría. Seguidamente, establezca las diferentes decisiones a corto plazo y las herramientas empleadas para cada una de ellas.
2. Escriba la importancia del control administrativo y de la contabilidad por área de responsabilidad para las empresas.
3. Haga un repaso, en hojas aparte, de los procedimientos empleados para la realización de los ejercicios vistos en estas unidades. Toma nota, de aquellos procedimientos que no entiendas para que puedas consultar con el profesor de la asignatura. Detalle los diferentes formatos que se emplean y el objeto de cada uno de ellos.



Nota: por favor, complete las actividades en un cuaderno o documento Word.

4. Le sugiero asistir a la sesión de tutoría con su profesor en caso de tener alguna duda.
5. Al igual que en el bimestre anterior, su esfuerzo y dedicación lo harán conseguir unos resultados satisfactorios en la prueba y en su calificación definitiva.

¡Dios los bendiga!



4. Autoevaluaciones

Autoevaluación 1

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	V	De acuerdo con las NIIF, son cinco (5) los estados financieros obligatorios a presentar, siendo uno de ellos el estado de situación financiera.
2	F	Quien apoya a la gerencia en la toma de decisiones es la contabilidad administrativa o de gestión.
3	F	La contabilidad administrativa no muy empleada en las mayorías de las pymes, pero sí en las medianas y grandes empresas.
4	V	La contabilidad financiera es obligatoria en las empresas de acuerdo con la legislación, mientras que la administrativa o de gestión es opcional.
5	F	El procedimiento formal para evaluar los resultados es un uso de la contabilidad administrativa como herramienta de control.
6	V	Esto refleja la importancia de utilizar esta herramienta para la toma de decisiones estratégicas a corto plazo, lo que puede mejorar la eficiencia y la rentabilidad de la empresa en el futuro inmediato.
7	V	El modelo costo- volumen – utilidad, llamado también punto de equilibrio, es una herramienta de la contabilidad administrativa o de gestión.
8	V	El poder de negociación de los compradores es uno de los cinco factores que se deben considerar para que la empresa sea competitiva. Esto indica una conciencia de la necesidad de adaptarse al entorno competitivo para mantener o mejorar la posición de la empresa en el mercado.
9	V	Una de las razones de las desigualdades en los países es la actuación antiética de directores de empresas.
10	F	La encargada de presentar los estados financieros de la empresa es la contabilidad financiera.

[Ir a la autoevaluación](#)

Autoevaluación 2

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	La cadena de valor es el uso explícito, formal y consciente de la información de costos para desarrollar estrategias encaminadas a lograr una ventaja competitiva sostenible para la organización.
2	c	La teoría de las restricciones se fundamenta en abordar problemas fabriles resultantes de políticas administrativas inadecuadas que inciden en la eficacia.
3	a	Proceso que busca relacionar al departamento de entrega o embarque hacia atrás con los departamentos involucrados en el abastecimiento, producción y demás con el fin de reducir los inventarios.
4	b	Un aspecto fundamental del benchmarking es la comparación con competidores. Reconocer esta práctica es crucial para identificar oportunidades de mejora y mantenerse competitivo en el mercado.
5	c	Destacar la importancia del tiempo de respuesta en las cotizaciones es clave para satisfacer las expectativas del cliente y demostrar compromiso con un servicio eficiente.
6	a	La madurez es una de las etapas del ciclo de vida del producto y es cuando se ha desarrollado completamente ese en el mercado.
7	a	Reconocer esta filosofía demuestra un compromiso con la mejora continua y la satisfacción del cliente.
8	b	Identificar el benchmarking como un proceso sistemático para compararse con líderes mundiales refleja una estrategia proactiva para mejorar el rendimiento y la competitividad.
9	b	El "throughput" se refiere a la tasa o velocidad a la que un sistema genera dinero a través de las ventas y se centra en maximizar la producción y las ventas para aumentar los ingresos de la empresa.
10	a	El valor se define como la energía o fuerza que motiva la acción humana.

[Ir a la autoevaluación](#)

Autoevaluación 3

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	F	Para hallar el margen de contribución unitario se le debe restar al precio de venta unitario el costo variable unitario.
2	V	Reconocer que un aumento en los costos variables unitarios impacta directamente en el punto de equilibrio muestra una comprensión precisa de cómo los cambios en los costos afectan la rentabilidad y la estabilidad financiera de la empresa.
3	F	Los costos fijos son aquellos que están en función del tiempo y se mantendrán invariables a corto plazo.
4	F	El apalancamiento financiero es el uso de los intereses y los dividendos de los accionistas preferentes que son fijos, y el cambio de la UAII tendrá una incidencia en la Utilidad por Acción (UPA).
5	F	Para aquellas empresas que producen más de un producto se puede aplicar otro proceso, que permite determinar el punto de equilibrio por cada producto y el punto de equilibrio de la empresa.
6	F	Una disminución de los costos fijos traerá consigo una disminución del punto de equilibrio.
7	V	Esta comprensión demuestra un sólido conocimiento de la relación entre precios, volumen de ventas y punto de equilibrio, lo que es fundamental para la gestión eficaz de los ingresos y costos.
8	F	El Grado de Apalancamiento Operativo (GAO) es el que se emplea para medir el apalancamiento operativo.
9	V	Reconocer esta situación indica una conciencia de la importancia de alcanzar un equilibrio entre los costos y los ingresos para lograr la rentabilidad.
10	V	Este reconocimiento es esencial para aplicar el modelo de manera efectiva y comprender sus limitaciones en situaciones donde esta diferenciación no es tan clara.

[Ir a la autoevaluación](#)

Autoevaluación 4

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	c	El costo de oportunidad es aquel que se origina cuando se toma una determinación que provoca la renuncia a otro tipo de alternativa que pudiera ser considerada al llevar a cabo la decisión.
2	a	Estas decisiones pueden tener un impacto inmediato en los flujos de efectivo y en la salud financiera general de la empresa, por lo que es crucial abordarlas con atención y estrategia.
3	b	Los costos relevantes e irrelevantes les permitirán a los administradores visualizar cuáles son los importantes y no a la hora de tomar decisiones.
4	c	Al otorgar el descuento por pronto pago por primera vez en una empresa tendrá como consecuencia que la utilidad por unidad disminuirá, ya que se recibirá menos del precio establecido.
5	c	Al incluir todos los costos de la empresa, este método proporciona una visión completa de la rentabilidad y la eficiencia operativa.
6	a	Este método permite una asignación más clara de costos a productos individuales, lo que facilita la toma de decisiones de precios.
7	b	Al identificar cómo diferentes decisiones afectan a las actividades y los costos, este enfoque permite una asignación más precisa de recursos y una mejora en la eficiencia operativa.
8	a	La depreciación afecta la rentabilidad a lo largo del tiempo y debe ser tenida en cuenta al evaluar la viabilidad de una inversión.
9	b	El método basado en el rendimiento deseado al costo total le suma el rendimiento que desea obtener la empresa para fijar el precio.
10	c	Al evaluar los beneficios y costos adicionales asociados con una decisión particular, el análisis marginal proporciona información clave para la toma de decisiones estratégicas, ayudando a los gerentes a maximizar la rentabilidad y la eficiencia operativa.

[Ir a la autoevaluación](#)

Autoevaluación 5

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	F	Es el control interno que se define como el proceso que lleva a cabo el consejo de administración, la gerencia y otro personal de la organización, diseñado para proporcionar una garantía razonable sobre el logro de objetivos relacionados con operaciones, reporte y cumplimiento.
2	V	Estos indicadores proporcionan información clave para la toma de decisiones y la mejora continua.
3	V	Al contar con un sistema de información adecuado, el control administrativo permite identificar áreas de mejora y tomar medidas correctivas para garantizar el logro de los objetivos organizacionales.
4	F	Retribuir los cumplimientos por parte de los colaboradores o área es una actividad del monitoreo, reporte y retroalimentación de los indicadores.
5	V	Este enfoque permite una evaluación detallada del rendimiento de cada área, lo que facilita la toma de decisiones informadas y la asignación eficiente de recursos.
6	V	Al identificar claramente esta función, se destaca la importancia de esta área para la generación de ingresos y la sostenibilidad financiera de la empresa.
7	F	Es el control administrativo que se define como el conjunto de herramientas de la contabilidad administrativa orientadas a evaluar el uso eficiente de los recursos de la empresa y evaluar el desempeño de los responsables de las diversas áreas en función del nivel de eficiencia y eficacia.
8	V	Al establecer objetivos claros y medibles para cada área, se fomenta la responsabilidad y el compromiso con el logro de resultados específicos.
9	V	Al establecer estándares para los costos unitarios, se facilita la evaluación del desempeño y se promueve la eficiencia en la producción.
10	V	Al garantizar que los indicadores sean comprensibles para todos, se promueve una mayor participación y compromiso de los empleados en la consecución de los objetivos organizacionales.

[Ir a la autoevaluación](#)



5. Glosario

Apalancamiento operativo: medida de la mezcla relativa de los costos variables y costos fijos de un negocio, calculada como el margen de contribución dividido entre la utilidad de operación (Warren et al., 2010, p. 152).

Centro de costos: unidad descentralizada en la que el administrador tiene la responsabilidad y autoridad para tomar decisiones que afectan, no solo los costos y los ingresos, sino también los activos fijos disponibles para el centro (Warren et al., 2010, p. 326).

Centro de responsabilidad: unidad organizativa en la cual a un administrador se le asigna responsabilidad sobre los costos, ingresos o activos (Warren et al., 2010, p. 229).

Contabilidad administrativa: sistema de información al servicio de las necesidades de la administración, destinada a facilitar las funciones de planeación, control y toma de decisiones (Ramírez; 2019, p. 4).

Contabilidad financiera: rama de la contabilidad que se encarga de registrar transacciones usando las normas de información financiera de un negocio u otra unidad económica y con una preparación periódica de varios estados financieros de tales registros (Warren et al., 2010, p. 3).

Costo de oportunidad: cantidad de ingreso no aprovechada de una alternativa a un uso de efectivo propuesto o su equivalente (Warren et al., 2010, p. 369).

Costo de venta: se constituye por el valor de los diferentes elementos del costo que se han incurrido en las unidades que se han producido y vendido en un período determinado.

Costo hundido: costo que no es afectado por decisiones posteriores (Warren et al., 2010, p. 363).

Costo primo: consumo de materia prima más mano de obra (Calleja, 2013).

Costo: son las erogaciones que se ocasionan en la empresa como consecuencia de un proceso productivo y el cual es recuperable con el precio de venta del producto.

Costo: son las erogaciones que se ocasionan en la empresa como consecuencia de un proceso productivo y el cual es recuperable con el precio de venta del producto.

Costos de fabricación indirectos (gastos indirectos): gastos de fabricación, gastos de producción, gastos de manufactura, cargos de fabricación, gastos indirectos de fábrica, carga de fábrica, gastos indirectos de producción, etcétera (Calleja, 2013).

Margen de contribución: ventas menos costos variables y gastos de ventas y administración variables (Warren et al., 2010, p. 138).

Margen de ganancia: cantidad que se agrega a una cantidad “costo” para determinar el precio del producto (Warren et al., 2010, p. 373).

Precio de venta: es el valor por el que se comercializa el producto terminado. Está compuesto por el costo del producto más el margen de utilidad deseado por la empresa.

Punto de equilibrio: nivel de operaciones de negocio donde los ingresos y costos ya expirados son iguales (Warren et al., 2010, p. 141).

Rentabilidad: capacidad de una firma para ganar ingresos (Warren et al., 2010, p. 590).



6. Referencias bibliográficas

Buelvas-Meza, C. G., y Mejía-Alfaro, G. E. (2014). *El papel de la contabilidad de gestión en el sistema de información contable y su incidencia en la rentabilidad de las empresas*. Panorama económico, 22, 91-108.

Cabello, J. C., Brítez, M. A., & Chung, C. (2020). Gestión de las políticas de crédito y cobranza de las MIPYMES para su sustentabilidad financiera, Asunción, 2017. Revista Científica de la UCSA, 7(1), 23-30. http://scielo.iics.una.py/scielo.php?pid=S2409-87522020000100023&script=sci_arttext

Calleja, F. J. (2013). Costos. Pearson <https://visorweb.utpl.edu.ec/library/publication/contabilidad-de-costos-1651244777>

CC=amacho, H., Casilla, D., & Finol de Franco, M. (2019). La indagación: una estrategia innovadora para el aprendizaje de procesos de investigación. Laurus, 14(26). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76111491014>

Espejo, L, Robles, I. & Higuerey, A. (2017). Apalancamiento financiero en las empresas manufactureras de Ecuador. Revista Publicando, 4(13), 241-254 https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/788/pdf_572

Gitman, L. y Zutter, C. (2016). *Principios de administración financiera. De cimocuarta edición*. Pearson.

Izar, J. (2016). *Contabilidad administrativa*. Instituto Mexicano de Contadores Pùblicos.

Kliksberg B. (2004) Ética para los líderes. *Reforma*. <https://www.proquest.com/docview/307399781/fulltext/6C3D09D4D9724C44PQ/1?sourceType=Newspapers>

Núñez, A. Z. (2020). Avances y oportunidades del Big Data y Data Analytics en la contabilidad. Entrevista a José Berbel, director de Comunicaciones de AICO Gestión (España). *Revista Lidera*, (15), 64-66.

Polo, G. B. (2017). *Contabilidad de costos en la alta gerencia: teórico-práctico*. Grupo Editorial Nueva Legislación SAS.

Ramírez, D. (2019). *Contabilidad Administrativa. Un enfoque estratégico para la competitividad*. McGraw Hill

Ríos-Manríquez, M., López-Salazar, A. y López-Mateo, C. (2015). Ética y calidad laboral: Impacto en el desempeño empresarial. Un estudio empírico. *Revista Holos*, 3(1), 308-320. <https://lc.cx/rGSW98>

Warren, C.S., Reeve, J. M. y Duchac, J. (2010). *Contabilidad Administrativa*. Décima edición. CENGAGE LEARNING.



7. Anexos

Anexo 1. Utilidad en operación de la Empresa La Importante S.A.

Tabla 1.

Utilidad en operación de la Empresa La Importante S.A.

Concepto	Pantalones originales	Camisas originales	Pantalones de moda	Camisas de moda	Total
Ventas	\$3.000.000,00	\$ 2.600.000,00	\$ 8.400.000,00	\$ 9.200.000,00	\$ 23.200.000,00
Costos variables					
Materiales	\$ 750.000,00	\$ 650.000,00	\$ 2.100.000,00	\$ 2.300.000,00	\$ 5.800.000,00
Gastos indirectos de fabricación	\$ 375.000,00	\$ 325.000,00	\$ 1.050.000,00	\$ 1.150.000,00	\$ 2.900.000,00
Gastos de ventas	\$ 300.000,00	\$ 260.000,00	\$ 840.000,00	\$ 920.000,00	\$ 2.320.000,00
Gastos de administración	\$ 300.000,00	\$ 260.000,00	\$ 840.000,00	\$ 920.000,00	\$ 2.320.000,00
Total costos variables	\$1.725.000,00	\$ 1.495.000,00	\$ 4.830.000,00	\$ 5.290.000,00	\$ 13.340.000,00
Margen de contribución	\$1.275.000,00	\$ 1.105.000,00	\$ 3.570.000,00	\$ 3.910.000,00	\$ 9.860.000,00
Costos fijos					
Mano de obra					\$ 4.650.000,00
Gastos indirectos de fabricación					\$ 1.300.000,00
Gastos de ventas					\$ 830.000,00
Gastos de administración					\$ 1.280.000,00
Total gastos fijos					\$ 8.060.000,00
Utilidad de operación					\$ 1.800.000,00

Nota. Elaboración propia.

Anexo 2. Ejercicio de la Empresa La Vengadora S.A.

La Empresa La Vengadora S.A. para el año 2022 muestra el estado de resultado presentado en la tabla 1. Le invito a detallar los diferentes elementos que lo componen, y cuáles afectan la utilidad de operación.

Tabla 1

Estado de resultado actual de la Empresa La Vengadora S.A.

Empresa La Vengadora S.A.			
Estado de resultados			
del 1 de enero al 31 de diciembre de 2022			
	Unidades	Valor unitario	Total
Ventas	25.000	\$ 250,00	\$ 6.250.000,00
Costos de ventas	25.000	\$ 180,00	\$ 4.500.000,00
Utilidad bruta			\$ 1.750.000,00
Gastos de administración y ventas			\$ 700.000,00
Utilidad de operación			\$ 1.050.000,00

Nota. Elaboración propia.

Por otra parte, en la tabla 2 se muestra la distribución de los costos y gastos de la Empresa La Vengadora S.A.; se espera que estos se mantengan a corto plazo, por lo que no afectará la decisión a tomar.

Tabla 2

Distribución de los cotos y gastos por producto

Empresa La Vengadora S.A.		
Distribución de los materiales	Costo unitario	Costos variables
Materia prima	\$ 70,00	\$ 70,00
Mano de obra	\$ 60,00	
Gastos indirectos de fabricación	\$ 50,00	\$ 30,00
Total	\$ 180,00	\$ -
Gastos de administración y ventas		\$ 10,00

Nota. Elaboración propia.

Suponga que la Empresa La Vengadora S.A. recibe del cliente Abraham Gómez un pedido especial para la elaboración de 15.000 unidades de su producto, pero a un precio especial de \$ 200,00. En este caso, la empresa debe decidir si acepta o no este pedido especial.

La decisión que debe tomar la empresa deberá apoyarse en la determinación de la utilidad o pérdida incremental que origina la aceptación de este pedido. Para ello su determinación se muestra en la tabla 3.

Tabla 3

Determinación de la utilidad o pérdida incremental por la aceptación del pedido especial

Empresa La Vengadora S.A.			
Aumento de la utilidad			
Aumento en ingresos	15.000	\$ 200,00	\$ 3.000.000,00
Total beneficios			\$ 3.000.000,00
Disminuciones de la utilidad			
Aumento de costos			
Materia prima	15.000	\$ 70,00	\$ 1.050.000,00
Gastos indirectos de fabricación	15.000	\$ 30,00	\$ 450.000,00
Gastos de administración y ventas	15.000	\$ 10,00	\$ 150.000,00
Total de disminuciones a la utilidad			\$ 1.650.000,00
Utilidad o pérdida incremental			\$ 1.350.000,00

Nota. Elaboración propia.

Como se aprecia el resultado mostrado en la tabla 3, la empresa debe aceptar el pedido especial, ya que, a pesar de que las unidades serán vendidas a un precio inferior, dichos ingresos contribuirán a cubrir los costos fijos y tendrán como resultado un incremento en la utilidad de la Empresa La Vengadora S.A.

Anexo 3. Ejercicio de la Compañía Jesús de Nazareth S.A.

La Compañía Jesús de Nazareth S.A. produce un artículo que debido a los cambios que han surgido en el mercado y el ingreso de competencia internacional, tiene que decidir si mejora su proceso productivo para mantenerse o dejar el mercado y dedicarse a otro. Actualmente, la empresa produce y vende 32.000 unidades de su artículo y de sus estados financieros se extrae la información sobre la utilidad en operación de este producto y la cual se muestra en la tabla 1.

Tabla 1.

Utilidad en operación por producto

Concepto	Total
Precio de venta	\$ 650,00
Menos: costo del producto	
Materiales	\$ 180,00
Mano de obra directa	\$ 90,00
Gastos indirectos de fabricación variables	\$ 110,00
Gastos indirectos de fabricación fijos	\$ 25,00
Total Costos del producto	\$ 405,00
Utilidad bruta por unidad	\$ 245,00
Menos: gastos de operación	
Gastos de operación variables	\$ 70,00
Gastos de operación fijos	\$ 55,00
Total gastos de operación	\$ 125,00
Utilidad en operación	\$ 120,00

Nota. Elaboración propia.

Por otra parte, la incorporación del nuevo proceso traerá consigo unos cambios tanto en los costos como en el precio de venta, y los cuales son mostrados en la tabla 2.

Tabla 2.*Información de nuevo proceso*

Concepto	Valor	Tiempo
Precio de venta	\$ 720,00	
menos costo del producto		
Materiales	\$ 15,00	
Gastos indirectos de fabricación		
variables	\$ 22,00	
Gastos indirectos de fabricación fijos (renta del equipo adicional)	\$ 850.000,00	mensual
Gastos fijos de venta (gastos adicionales de publicidad)	\$ 320.000,00	mensual
Mano de obra fija (contratación de nuevo personal para el proceso adicional)	\$ 740.000,00	mensual

Nota. Elaboración propia.

Ahora bien, para la decisión se apoyará en el análisis marginal mostrado en la tabla 3, en la cual se destaca que la empresa deberá rechazar el nuevo proceso y salirse del mercado, ya que le está produciendo una pérdida marginal, como consecuencia de que, a pesar del que el precio de venta se ha incrementado, los costos también y de una proporción mayor, que hace que absorban toda la posible ganancia que generaría un mayor precio.

Tabla 3.*Análisis marginal de la decisión de agregar un nuevo proceso***Compañía Jesús de Nazareth S.A.**

Aumento de la utilidad			
Aumento en ingresos	32.000	*70	\$ 2.240.000,00
Total beneficios			\$ 2.240.000,00
Disminuciones de la utilidad			
Aumento de costos			
Materia prima	32.000	*15	\$ 480.000,00
Gastos indirectos de fabricación	32.000	*22	\$ 704.000,00
Mano de obra directa adicional			\$ 740.000,00
Gastos de fabricación indirecta adicionales			\$ 850.000,00
Gastos de venta fijos adicionales			\$ 320.000,00
Total de disminuciones a la utilidad			\$ 3.094.000,00
Utilidad o pérdida incremental			\$ -854.000,00

Nota. Elaboración propia.

Anexo 4. Aplicación del método basado en el rendimiento deseado

Como se aprecia en la tabla 1 se muestra la determinación de la utilidad deseada, que provendrá de la inversión realizada, multiplicada por la rentabilidad deseada por los accionistas.

Tabla 1.

Determinación de la utilidad deseada

D'Luis C.A.	
Utilidad deseada	
Inversión	\$ 425.000,00
Rendimiento deseado	22 %
Utilidad deseada	<u>\$ 93.500,00</u>

Nota. Elaboración propia.

A continuación, se procederá a determinar el costo total, que vendrá de las unidades vendidas, el costo variable unitario y los costos fijos, como se demuestra en la tabla 2.

Observe que, en este caso, se está distribuyendo los costos fijos entre el total de unidades a vender, al igual que en las otras metodologías.

Tabla 2.

Cálculo de costo total

D'Luis C.A.	
Costo total	
Unidades vendidas	11.500
Costo variable unitario	\$ 35,00
Costos fijos	\$ 425.000,00
Cuota del costo fijo	\$ 36,96
Costo total	\$ 827.500,00

Nota. Elaboración propia.

Luego, tal como se presenta en la tabla 3 debe determinarse la utilidad antes de impuesto y participación de trabajadores; este último aspecto se debe incluir en el caso Ecuador. Esto tendrá como resultado los ingresos que la empresa desea tener para obtener su utilidad y cumplir con sus compromisos legales.

Tabla 3.

Determinación de la utilidad neta

D'Luis C.A.	
Utilidad antes de impuesto y participación de trabajadores	
Utilidad deseada	\$ 93.500,00
Impuesto sobre la renta	\$ 20.570,00
Participación trabajadores	\$ 14.025,00
Utilidad antes de impuesto y participación de trabajadores	\$ 128.095,00

Nota. Elaboración propia.

Ya como último paso, se determina el precio de venta del producto de la empresa (ver tabla 4). Por lo que se requiere determinar primero el total a recibir por ingresos por venta, que proviene de la sumatoria del costo total y la utilidad antes de impuesto y participación de trabajadores.

Tabla 4.

Determinación del precio de venta con la metodología de rendimiento deseado

D'Luis C.A.	
Determinación de precio de venta	
Costo total	\$ 827.500,00
Utilidad antes de impuesto y participación de trabajadores	\$ 128.095,00
Total, ingresos por ventas	\$ 955.595,00
Unidades vendidas	11.500
Precio de venta	\$ 83,10

Nota. Elaboración propia.

En este caso, como se puede observar en los detalles descritos anteriormente, la determinación del precio de venta se obtendrá dividiendo el total de ingresos por venta a obtener entre las unidades vendidas. Es necesario comentar, que para este cálculo no se han considerado otros factores de mercado que pueden incidir en el precio, pero es un buen ejemplo, para que se muestre la utilización de esta metodología en el cálculo del precio de venta de un producto.