

**BACHILLERATO PARA ADULTOS A DISTANCIA**  
**Módulo de Contabilidad de Gestión: costos y presupuestos**  
**Autora: Verónica Law**

**INDICE**

- TU** Unidad 1: Contabilidad de gestión
  - T1** Cómo surge la contabilidad de gestión...
  - T1** ¿Qué es la Contabilidad de gestión o gerencial?
    - T2** Características de la contabilidad de gestión
  - T1** La contabilidad tradicional y la contabilidad de gestión
  - T1** Las funciones gerenciales y la información contable
    - T2** Planificación o planeamiento
    - T2** El control
    - T2** Toma de decisiones
    - T2** Administración y coordinación
  - T1** Algunas reflexiones sobre la evolución y perspectivas de la contabilidad de gestión
  
- TU** Unidad 2 : Contabilidad de costos
  - T1** Concepto y componentes del costo
  - T1** Clasificación de los costos
  - T1** Contabilidad de costos
  - T1** Los costos y las funciones administrativas
  - T1** Sistemas de costos
    - T2** Esquema del proceso de acumulación de costos
    - T2** Sistema de costos por órdenes específicas
    - T2** Sistema de costos por procesos
      - T3** Costos conjuntos
      - T3** Subproductos
  - T1** Comportamiento de los costos
  - T1** Modelo del punto de equilibrio
    - T2** Contribución marginal
    - T2** Punto de equilibrio
    - T2** Margen de seguridad
    - T2** Contribución marginal
    - T2** Mezcla de productos
    - T2** Determinación del precio de venta
  
- TU** Unidad 3 : Sistema de presupuesto
  - T1** ¿Qué es un presupuesto?
  - T1** Funciones del presupuesto
  - T1** Tipos de presupuesto
  - T1** Clasificación de los presupuestos
  - T1** Presupuesto económico integral
    - T2** Pautas presupuestarias

- T2 Calendarización del presupuesto
- T2 Actores responsables del presupuesto
- T2 Proceso presupuestario : secuencia lógica
  - T3 Presupuesto de ventas
  - T3 Presupuesto de producción
  - T3 Presupuesto de compras de materiales directos
  - T3 Presupuesto de costo de mano de obra directo
  - T3 Presupuesto de costos de gastos indirectos de producción
  - T3 Presupuesto de costos de productos vendidos
  - T3 Presupuesto de gastos de ventas y administración
  - T3 Estado de ingresos presupuestado o presupuesto integrado
- T2 La aprobación del presupuesto
- T2 Formas de exposición del presupuesto económico
- T1 Presupuesto financiero
  - T2 Confección y formas de exposición del presupuesto financiero
- T1 Control presupuestario

#### TU Unidad 4: Microemprendimientos

- T1 Concreción y supervivencia del microemprendimiento
- T1 Un caso de aplicación: Microemprendimiento Frutos de la Tierra
- T1 Continuidad del microemprendimiento

### T1 PRESENTACION

#### Txt. Ppal

La actividad económica de las empresas tiene por objetivo la satisfacción de necesidades de los seres humanos.

Si bien los objetivos de una empresa suelen ser muchos y variados, el fin económico se traduce en buscar la máxima rentabilidad sobre el patrimonio a través de las utilidades minimizando los costos.

El ejercicio de la empresa requiere disponer de recursos económicos para producir los bienes y/o servicios destinados a los consumidores. Como los recursos en la mayoría de las organizaciones generalmente suelen ser escasos (capital, materia prima, bienes de uso, capital humano, financieros, informáticos, etc.) el gran desafío consiste en lograr la utilización más eficiente y efectiva de los mismos para el cumplimiento de las metas de la organización.

El sistema de contabilidad es el elemento más importante de información cuantitativa, que transforma datos en información útil para la toma de decisiones.

La **contabilidad de gestión**, que es el tema del cual nos ocuparemos en este módulo, provee información para el uso interno de la empresa y está destinada a los que dirigen la empresa y son responsables de su gestión en los distintos niveles jerárquicos.

La información que provee es básicamente predictiva, es decir está vinculada con acontecimientos futuros, y resulta útil y oportuna para tomar decisiones en aquellos problemas donde resulta necesario optar por distintas alternativas: ejemplo, fabricar un artículo o comprarlo.

Este Módulo tiene como propósitos analizar cómo los costos y el presupuesto, ambos instrumentos de gestión de la empresa, contribuyen al control y la toma

de decisiones y brindar un conocimiento básico del lenguaje técnico contable financiero imprescindible para interactuar en el ámbito empresarial.

Por otra parte, buscamos que este material sea de utilidad para todos aquellos que quieran iniciar una actividad generadora de ingresos, obteniendo herramientas para desarrollar la capacidad de delinear, planificar, mejorar y alcanzar éxito en los desafíos que se plantee a través de dichas alternativas.

La propuesta se orienta a trabajar con los conceptos que usted necesita manejar en función de las exigencias de un mundo empresarial en permanente dinamismo.

## **T1 OBJETIVOS**

**Txt. Ppal**

Esperamos que una vez que usted haya realizado la experiencia propuesta en este módulo logre:

**Punteo**

- Comprender la importancia de la contabilidad de gestión y su aporte a la gestión de las organizaciones.
  
- Conocer los conceptos fundamentales de los sistemas de costos y presupuestos
  
- Adquirir herramientas de gestión para realizar procesos de planificación, control y toma de decisiones.
  
- Comprender la contribución de la contabilidad de gestión en la administración de microemprendimientos.

## **T1 PROPUESTA METODOLOGICA**

**Txt. Ppal**

Los contenidos de este Módulo se encuentran organizados en cuatro unidades. Cada una de ellas contiene el desarrollo de las diferentes temáticas con propuestas de reflexión y análisis sobre los contenidos. actividades que facilitan el aprendizaje de los conceptos desarrollados y actividades de apoyo que acompañan el desarrollo de los contenidos, valorando los conocimientos previos construidos en la propia experiencia de vida.

En la primera Unidad nos introduciremos en el campo de la contabilidad de gestión o gerencial para tratar de comprender su aporte a la gestión de las empresas.

En la Unidad 2 abordaremos el estudio de la contabilidad de costos una de las herramientas de gestión, su utilidad, e información que proporciona en términos de control y toma de decisiones.

En la unidad 3 nos detendremos en el estudio del presupuesto como instrumento gerencial de planificación, control y toma de decisiones.

Finalmente en la unidad 4 tomaremos un caso hipotético de un microemprendimiento y aplicaremos las distintas herramientas estudiadas en las unidades anteriores como forma de comprender la importancia y

contribución de la contabilidad de gestión en la administración de microemprendimientos.

Al final del Módulo encontrará la Bibliografía General sugerida, que es una fuente potencial de consulta que contribuirá a la mejor comprensión de los temas estudiados, como así también a profundizar aquellos temas que le resulten de mayor interés.

También encontrará un [Anexo](#) , con algunos modelos de planilla que pueden resultarle de utilidad para la confección de informes

## **Unidad 1 : Contabilidad de gestión**

### **Txt Ppal**

En esta unidad nos dedicaremos a estudiar de qué se ocupa la **Contabilidad de gestión** o también llamada **Contabilidad gerencial**, para entender de qué manera contribuye a la gestión y administración de la empresa.

### **Consulte y relea**

Le sugerimos releer en el módulo de Economía el concepto racionalidad costo-beneficio y en el módulo de Sistemas de Información los conceptos de Contabilidad general y usuarios externos, así como las funciones gerenciales que estudiamos en el módulo de Administración.

## **T1 Como surge la contabilidad de gestión....**

### **Txt Ppal**

Comencemos por reflexionar acerca de cuál es el objetivo de la actividad de la empresa.

Tomemos como ejemplo el caso de una **empresa**<sup>1</sup> que confecciona y vende ropa. ¿Cuál diríamos que es el objetivo de la empresa? El objetivo de la empresa es la producción de un bien, en este caso ropa, destinado a satisfacer una necesidad de las personas. Ahora bien, ¿cuál sería la necesidad que la empresa satisface con el bien que produce? La empresa a través de su actividad satisface la necesidad de las personas de vestirse.

En términos generales, podríamos decir que el objetivo de una empresa es la producción de bienes y servicios destinados a satisfacer necesidades de las personas.

Ahora, si lo enfocamos desde el punto de vista económico  
¿Cuál sería la finalidad de la actividad empresaria?

Toda actividad empresaria nace y busca desarrollarse, permanecer en el tiempo, ser competitivas para no desaparecer y por lo tanto, para que pueda sobrevivir el objetivo de la actividad de la empresa es maximizar el beneficio. En otras palabras, desde el punto de vista económico su finalidad está regida

---

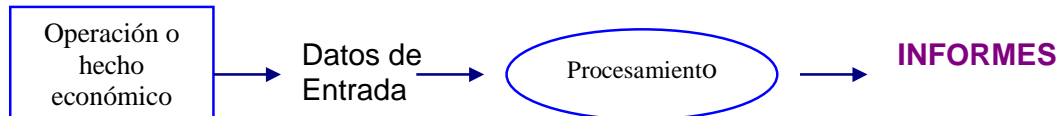
<sup>1</sup> Después se habla de organizaciones, hay un salto que no queda aclarado ya que en términos de organizaciones no todas son con fines de lucro.

por la racionalidad costo-beneficio, donde se busca obtener la mayor rentabilidad sobre lo invertido tratando de minimizar los costos.

Ahora bien, recordemos cuál es la utilidad de la contabilidad según lo que vimos en el módulo Sistemas de Información I

La contabilidad es un sistema de información que utiliza metodología adecuada para procesar y emitir información referente a eventos económicos de una organización para los usuarios interesados en ella.

#### Gráfico



#### Txt Ppal

Si nos remontamos hacia atrás en la historia veremos que los sistemas de registro y procesamiento de información de hechos y actos económicos datan desde que los seres humanos lograron manejar sistemas de escritura y de conteo.

Los métodos y procedimientos utilizados para procesar los datos financieros y producir la información han ido evolucionando notablemente a través del tiempo.

**Nota para diseño: Incluir una imagen que remita a métodos nuevos para procesar datos una computadora vinculada a una red ..**

#### Actividad

##### Actividad 1

##### Punteo

- ¿Cuáles creen que fueron los acontecimientos que hicieron que los sistemas contables evolucionaran? Fundamente su respuesta.
- Compare su lista con la que presentamos a continuación

#### Txt Ppal

Seguramente en su lista se encuentren acontecimientos como los siguientes:

##### Punteo

- el vertiginoso crecimiento de las empresas
- el avance en la tecnología
- los procesos productivos de las empresas que se complejizan
- intensificación de la competencia
- la multiplicación y complejidad de los mercados y negocios
- evolución a nivel vertiginoso de los medios de procesamiento y transmisión de información
- a partir de la globalización del mundo se amplía el marco geográfico en el que operan las empresas.
- mayor necesidad de información

#### Txt Ppal

Como ustedes recordarán la información contable forma parte esencial de la información en general, y acompañando los acontecimientos mencionados los sistemas contables también han ido evolucionando a través del tiempo.

En una primera instancia surgen con el propósito de generar estados contables publicables sirviendo de esta manera al usuario externo a la empresa, principal destinatario de la información que contienen los estados.

#### Actividad

##### Actividad 2

Si lo considera necesario para realizar esta actividad puede releer en los Módulos de Sistemas de Información: Usuarios de la información contable e Importancia de la información contable

#### Punteo

- Confeccione una lista de usuarios externos y explique la vinculación de cada uno con la organización.
- En función de la lista confeccionada, explique para cada destinatario en qué tipo de decisiones considera podrían ser de utilidad los estados contables.

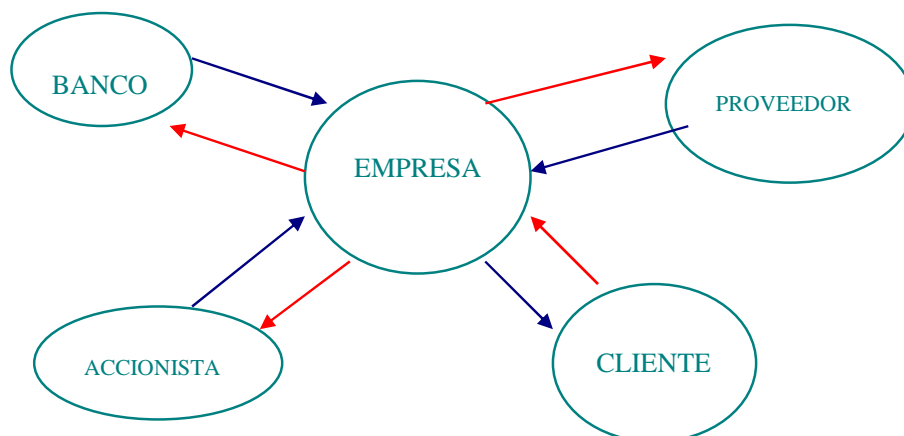
#### Txt Ppal

La información contable entonces, en esta primera etapa, resulta de utilidad al usuario externo ya que brinda información acerca de la situación patrimonial, económica y financiera de una empresa en la cual ese usuario podría estar interesado en conocer a efectos de tomar alguna decisión.

Veamos a continuación algunos ejemplos:

#### Punteo

- En el caso de **prestamistas** como los bancos, el decidir otorgar un préstamo a la empresa y poder de alguna manera predecir el nivel de riesgo en la operación.
- Como **inversionista** podría estar interesado en invertir en un negocio nuevo y evaluar determinadas empresas que operan en el mercado.
- Un **proveedor** podría estar interesado en estudiar el mercado potencial de sus clientes y decidir con quienes quiere operar
- Los **accionistas** quisieran conocer la situación de la organización con la finalidad de saber cuáles son sus derechos a percibir utilidades de la empresa.



## Txt Ppal

Esta contabilidad que según una acertada expresión *mira de cara a terceros*, es denominada **contabilidad patrimonial, tradicional o financiera**, y proporciona esencialmente información histórica, a través de los estados de situación patrimonial, estado de resultados, de costos, de evolución del patrimonio neto, y otros complementarios.

Los principios y criterios contables que rigen para la elaboración de los estados contables han sido continuamente actualizados, adaptados y puestos al día, para servir a objetivos empresarios cambiantes y cada vez más complejos.

A principios del s. XIX en los molinos textiles de Estados Unidos surge la contabilidad gerencial como rama de la contabilidad ante una demanda de información que permitiera dar apoyo a los gerentes para manejar las operaciones de la empresa, controlar los procesos productivos y promover la eficiencia.

Con los avances en el transporte y en las comunicaciones, las empresas crecen en su estructura, dimensión y complejidad. Esto trae como consecuencia que las decisiones que deben tomar los directivos sean cada vez más complejas y por lo tanto se requiera información que la contabilidad tradicional no proveía. Es así entonces como surge la contabilidad de gestión.

## T1 ¿Qué es la Contabilidad de gestión o gerencial?

### Txt Ppal

Como ya mencionamos anteriormente la Contabilidad de gestión o gerencial es una rama de la contabilidad y como tal constituye un sistema de información que transforma datos en información útil para la toma de decisiones de cualquier naturaleza. Elabora informes que están destinados a los dueños, socios, directivos, para su análisis y posterior toma de decisiones sobre la actividad de la empresa.

### Actividad

#### Actividad 3

Pensemos de qué manera la contabilidad de gestión puede resultar útil a los conductores o directivos de las organizaciones, ya sea que tengan fines de lucro o no. Elabore un texto acerca de la importancia de la contabilidad de gestión en las organizaciones. **Aquí hay que mencionar tres o cuatro organizaciones y después pedir que haga el trabajo propuesto en la consigna.**

### Txt Ppal

En primer lugar recordemos que el objetivo económico de una organización es el de lograr la máxima rentabilidad. Según Peter Drucker hay dos conceptos, la

eficacia y la eficiencia, que deben presidir la gestión a fin de que las organizaciones logren su objetivo.<sup>2</sup>

#### Definición

- La eficacia consiste en **hacer las cosas adecuadas, las cosas correctas**. En esencia la noción de eficacia se refiere a la habilidad para elegir los objetivos apropiados y la medida en que se logran los propósitos, los objetivos y metas establecidos; es decir que se relaciona con los resultados.

#### Txt Ppal

Tomemos como ejemplo el caso de un cheff profesional que decide dictar un curso de cocina

Supongamos que ha establecido los siguientes objetivos para la propuesta del curso :

#### Punteo

- Identificar las herramientas y utensilios de cocina para asimilar su correcto uso
- Reconocer e identificar diferentes tipos y calidades de las materias primas
- Aprender y aplicar adecuadamente técnicas básicas de manipulación, métodos de cocción y conservación
- Aprender a organizar y planificar los pasos del proceso de elaboración.
- Conocer y poder aplicar diferentes formas de presentación de platos.
- Incentivar la creatividad a fin de incrementar la variedad de sabores y texturas.

#### Txt Ppal

Será eficaz en la medida que los objetivos que ha fijado para el curso sean los adecuados y logren cubrir en forma satisfactoria las expectativas de conocimientos que esperan obtener los participantes al realizar el mismo. La eficacia en este caso podría expresarse a través de indicadores como la proporción de estos objetivos que logra el participante o proporción de alumnos que alcanzan el estándar establecido como meta del programa.

#### Definición

- La eficiencia es **hacer las cosas bien**, es decir optimizar la relación entre las entradas / salidas, insumo (o aquellos necesario para fabricar un producto) / producto, esfuerzo / resultado. Dicho de otra manera, eficiencia se refiere a la capacidad para optimizar los recursos escasos. Por lo tanto puede decirse que se es eficiente en la medida que se aprovechan al máximo los elementos disponibles, sean éstos insumos, tiempo, dinero, esfuerzo, personas, talentos, capacidades, oportunidades, etc.

#### Txt Ppal

Continuando con nuestro caso del curso de cocina, la eficiencia estará dada por ejemplo por la manera en que se combinan los recursos utilizados para el dictado del curso, con el talento y las capacidades del chef para transmitir sus

---

<sup>2</sup> Drucker Peter, La gerencia de empresas - El Ateneo, Buenos Aires, 1995.



conocimientos y el planteo en cuanto contenidos, tiempos y organización del curso.

Para que una **organización empresa?** logre continuidad en el tiempo, a través de los continuos cambios en el entorno que enfrenta, resulta fundamental que la misma persiga ambas metas a la vez: la eficacia y la eficiencia.

Con lo cual entonces se desprende que la situación deseable en la gestión de una empresa es el desempeño de modo eficiente pero supeditado al logro de objetivos. Es decir que será importante que se establezcan los objetivos adecuados, que los mismos se alcancen en forma satisfactoria maximizando los recursos utilizados.

Si la contabilidad de gestión surge como instrumento que ayuda a los directivos a manejar las operaciones de la empresa, contribuyendo a usar en forma eficaz y eficiente sus recursos, podríamos decir que:

#### **Mensaje**

La contabilidad de gestión resulta de utilidad a los conductores y directivos de las organizaciones en lograr su objetivo económico de maximización de la rentabilidad.

#### **Txt Ppal**

Cabe aclarar, que si bien en los casos de entes no lucrativos, el objetivo final no es la maximización de las ganancias sino contribuir al bienestar de la sociedad, la contabilidad de gestión también contribuye a lograr un buen control de la gestión de la organización. De esta manera, en la medida en que dicha organización utilice en forma más eficaz y eficiente sus recursos y pueda obtener beneficios, éstos podrán ser destinados al mejoramiento de los servicios que han dado origen a su creación, y por lo tanto cumplir su fin último que es el bienestar de la sociedad. **Esto hay que anunciarlo antes**

Tomemos como ejemplo un comedor para niños de escasos recursos.

En este caso la rentabilidad no constituye la finalidad de la actividad, sino que la misma está relacionada con un fin de tipo social: el contribuir a la nutrición de niños carenciados. Si bien el objetivo en este caso no es de lucro económico podemos decir que la actividad cotidiana está regida por la racionalidad costo-beneficio. La institución recibe donaciones para llevar a cabo su labor, y en la medida en que se logre gestionar y administrar mejor dichos recursos, podremos mejorar el servicio que brindamos, por ejemplo a través de lograr el bienestar de mayor cantidad de niños a los que podemos alimentar, o bien incorporando una merienda a la comida diaria que reciben los niños en el hogar.

De este modo es como ante una necesidad de tomar mejores decisiones y utilizar racionalmente los recursos surgen toda una serie de herramientas que han aportado nuevos enfoques para el manejo de la gestión de los negocios.

Entre las herramientas que sirven a funciones como la planificación, información y control podemos nombrar:

### Punteo

- la contabilidad de costos que introduce conceptos como costos fijos, variables, directos y totales
- el presupuesto como herramienta de planeamiento y gestión
- el control presupuestario como complemento imprescindible del presupuesto
- las auditorías de balance y operativas que aseguran que las cifras emitidas en los estados contables sean correctas así como un adecuado control interno
- la estadística, etc.

### Actividad

#### Actividad 4

#### Txt dentro de actividad

A continuación le proponemos que analice el caso de Graciela, que ha decidido fabricar y comercializar jabones, cremas y esencias con aromas inspirados en la cocina, como canela, chocolate, almendra, jengibre, etc.

Le pedimos que confeccione dos listas que refieran a diez acciones o aspectos que deberá tener en cuenta en su emprendimiento para lograr eficacia y eficiencia

### Cuadro

	Eficacia	Eficiencia
1		Realizar seminarios de actualización y perfeccionamiento sobre técnicas de producción
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

## T2 Características de la contabilidad de gestión

### Txt Ppal

Anteriormente mencionamos que la contabilidad de gestión es una rama de la contabilidad general.

La contabilidad general consiste en información cuantitativa expresada en unidades monetarias de la actividad económica que realiza una empresa o entidad. Utiliza una serie de métodos y técnicas para producir dicho sistema de información en forma sistemática y estructurada con carácter obligatorio y está regida por normas y principios de contabilidad emanados de organizaciones profesionales.

La contabilidad de gestión o gerencial por el contrario, no reviste carácter obligatorio, sino que su uso es **opcional** quedando a criterio de cada empresa

su utilización. Tiene como finalidad proveer información económica relevante, útil y oportuna a los responsables de la gestión en los distintos niveles jerárquicos. Elabora informes internos para ser analizados principalmente por los dueños, socios, gerentes, para cumplimentar sus tres funciones más importantes: planear, controlar y tomar decisiones. Como no está sometida a ninguna regulación profesional, la forma que puede tomar es de lo más variada conforme a los requerimientos de los fines a los que sirve. Por tal motivo decimos que es flexible.

La información que elabora no es final, sino que está **orientada hacia el futuro** y es esencialmente predictiva. Esto significa que si bien la contabilidad de gestión toma datos de la contabilidad general para elaborar los informes, dicha información está básicamente vinculada a acontecimientos futuros y por lo tanto constituye un medio no un fin. A partir de ella tomaremos decisiones tanto de corto como largo plazo como pueden ser decidir abrir una nueva línea de productos, tercerizar un servicio que lo hacía la empresa, decidir entre fabricar o comprar un producto o insumo, etc.

A diferencia de la contabilidad tradicional, que debe proporcionar información acerca de los hechos ya acontecidos con la mayor precisión, en el caso de la contabilidad de gestión el acento está puesto en que la información debe ser **relevante y flexible**. En otras palabras, esto significa que se debe contar con la información de manera **rápida y oportuna** para poder analizar diferentes cursos de acción antes de tomar una decisión. La información por lo tanto no necesita ser exacta, sino que resulta a menudo de mayor utilidad el aplicar la técnica de los grandes números y contar con aproximaciones para la toma de decisiones que con datos precisos elaborados tarde.

La necesidad de información en forma oportuna por otro lado implica que podamos contar con la información en el momento justo. En lo que refiere a información sobre costos de producción, resulta importante en muchos casos poder disponer de datos sobre costos en cualquier instancia del proceso productivo, y no únicamente al finalizar el período del mes. De esta manera, al detectar desvíos importantes podremos accionar en forma inmediata por ejemplo sobre algún desajuste en una maquinaria que está incrementando los costos.

Otra característica importante de la contabilidad de gestión que podemos mencionar es su capacidad de **medir el desempeño** de las actividades de la empresa. Esto ayuda a los gerentes a monitorear el desenvolvimiento de las actividades, detectar situaciones inesperadas para poder operar sobre ellas corrigiéndolas.

A través de distintas herramientas, como el análisis de los costos y los presupuestos que veremos en profundidad más adelante, se puede hacer un seguimiento de la gestión comparando lo planeado con lo realizado con cierta periodicidad, buscando tomar las medidas apropiadas a cada momento.

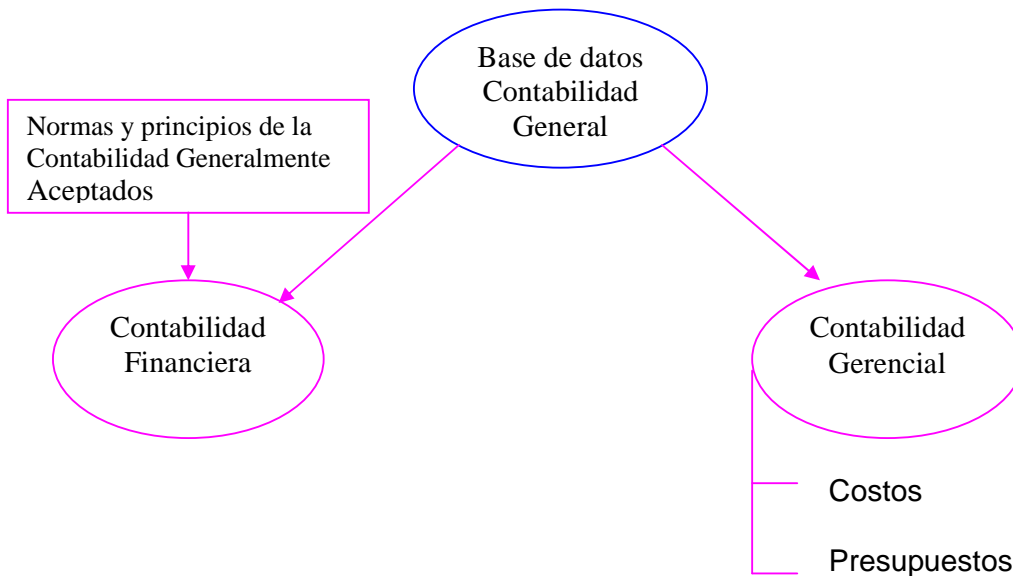
## **T1 La contabilidad tradicional y la contabilidad de gestión**

### Txt Ppal

El sistema de contabilidad es el elemento más importante de información cuantitativa tanto de entes lucrativos como no lucrativos. Dicho sistema contable de información, al cual podemos imaginar como un gran banco de datos, suministra a partir del procesamiento de datos dos tipos de informes destinados a facilitar la toma de decisiones de sus diferentes usuarios.

- 1) informes externos: son los estados contables destinados a los usuarios externos vinculados con la organización.
- 2) informes internos: destinados a los administradores y conductores para ser utilizados para el planeamiento, control y toma de decisiones.

El siguiente gráfico nos ilustra como la contabilidad tradicional o también llamada contabilidad financiera y la contabilidad de gestión o también conocida como contabilidad administrativa emanan de un mismo sistema de información, que es la contabilidad general.



### Actividad

#### Actividad 5

A continuación le proponemos la siguiente actividad que tiene como finalidad ayudarnos a comprender las principales diferencias entre la contabilidad tradicional y la contabilidad de gestión.

#### Punteo act.

a) Complete el siguiente cuadro comparativo entre la contabilidad tradicional presentada en el Módulo de Sistemas de información y lo que hemos visto sobre contabilidad de gestión:

#### cuadro

	Contabilidad Tradicional	Contabilidad de gestión
Orientación		
Objetivo		

Usuario		
Regulación		
Tipo de información		
Características		

Continúa punteo act.

b) Explique la aplicación y utilidad de la Contabilidad Tradicional y la Contabilidad de gestión. Cuándo, cómo y a través de que medios se ponen en práctica.

c) ¿Considera que tanto la contabilidad tradicional como la de gestión son aplicables a cualquier tipo de organización?

## **T1 Las funciones gerenciales y la información contable**

Txt Ppal

Como ya mencionamos anteriormente todas las organizaciones nacen con el fin de desarrollarse, crecer y sobrevivir a lo largo del tiempo en las condiciones cambiantes del entorno.

Para que las mismas puedan hacerlo, resulta fundamental el rol del dueño, administrador, gerente o director en la conducción de la empresa.

Actividad

Actividad 5

A continuación le proponemos la realización de un trabajo práctico. El objeto de la dinámica es proporcionarle un modelo de trabajo que permita introducirlo a los conceptos de funciones gerenciales que desarrollaremos a continuación.

Punteo act.

a) Tome una hoja en blanco y tómese no más de 5 minutos para describir la composición de los integrantes de su escuela. Le sugerimos hacerlo en forma de gráfico o lista definiendo el orden de responsabilidad de cada uno de sus miembros asignando el valor 1 al miembro de mayor responsabilidad, 2 al siguiente, y así sucesivamente.

b) Identifique en la siguiente lista las tareas que realizan los distintos miembros y escribalas abajo del nombre de cada uno.

A continuación nombramos algunas actividades:

- 1- Tomar lista
- 2- Corregir los exámenes
- 3- Coordinar y llevar a cabo reuniones con los padres
- 4- Limpiar los baños
- 5- Organizar y actualizar las carteleras de información
- 6- Representar a la institución
- 7- Dar clases
- 8- Administrar los recursos
- 9- Acondicionar las aulas

- 10-Prever las necesidades de recursos
  - 11-Llevar control de los gastos
  - 12- Coordinar y dirigir reuniones con el equipo docente
  - 13- Atender el teléfono
  - 14-Coordinar y programar las actividades del año
- Puede agregar las actividades que considere necesarias

c) Identifique las actividades que son desarrolladas por varios miembros y otras por los miembros con más responsabilidad

d) A continuación los invitamos a que reflexionen acerca de cuáles creen que son las actividades indispensables que deben ser desarrolladas dentro de la institución para su funcionamiento cotidiano.

**Fin txt actividad.**

**Txt Ppal**

Seguramente en las actividades identificadas en su lista se encuentren aquellas que son llevadas a cabo por los miembros de mayor responsabilidad y que contribuyen al desenvolvimiento de la actividad diaria y bienestar de todos los miembros de la escuela, formando parte de funciones como las que se nombran a continuación:

Planificación  
Coordinación  
Control  
Administración  
Toma de decisiones

Al igual que en este ejemplo, en todas organizaciones, tengan fines de lucro o no, los miembros de mayor jerarquía también llevan a cabo estas funciones a fin de que las mismas logren sus objetivos. Recordemos las funciones del proceso administrativo que estudiamos en el Módulo de Administración:

**Punteo**

- Las tareas de planificación y control hacen a la previsión del futuro que la organización debe hacer a fin de dirigir sus acciones.
- Las tareas de coordinación y administración hacen al manejo de los recursos de todo tipo a fin de lograr los objetivos perseguidos; tienen que ver con el presente de la organización.
- Y por otra parte, la toma de decisiones es una tarea permanente que tiene implicancia tanto futura como presente.

**Txt. Ppal**

Abordaremos cada una de las funciones que son llevadas a cabo por los miembros de mayor jerarquía en la organización para comprender el aporte de los sistemas contables a su gestión

**T2 Planificación o planeamiento**

**Txt. Ppal**

Seguramente todos recordamos que planificar implica prever las actividades a llevar a cabo en el futuro y los recursos necesarios para tales actividades planificadas.

#### Actividad

##### Actividad 6

Supongamos que deseamos montar un negocio de ropa para damas. ¿Cómo planificaríamos el emprendimiento?

Le proponemos tomar este caso u otro que sea de su interés y responder a las siguientes preguntas con el mayor grado de detalle posible.

- a) Qué vamos a hacer
- b) Cómo lo vamos a hacer
- c) Quién lo va a hacer
- d) Con qué información necesitamos contar
- e) Cómo podemos obtener la información que necesitamos

#### Fin txt. act.

#### Txt Ppal

Esta actividad resulta un ejercicio interesante ya que tiene como propósito el empezar a pensar en términos de futuro, buscando tender un puente entre el punto en que nos encontramos y aquel al cual queremos llegar.

Aún en países como el nuestro de gran inestabilidad económica, en donde el horizonte de planeamiento o plazo de tiempo en el cual se puede planificar con cierta seguridad se reduce, se vuelve imprescindible pensar en término de varios años si deseamos subsistir en el tiempo.

En un proceso de planeación, ya sea que estemos hablando de mudarnos de casa, iniciar un emprendimiento o lanzar un nuevo producto al mercado, se desarrollan una serie etapas con el fin de poder tomar una decisión con la mayor racionalidad posible. Entre estas etapas se encuentran:

#### Punteo

**Diagnóstico situacional:** Por un lado se debe definir hacia dónde queremos ir y plantearnos dónde nos encontramos, reconocer aquello con lo que contamos y los problemas que deberemos resolver.

**Reunir información:** Luego debemos reunir la mayor cantidad de información posible para lograr una buena toma de decisiones. Para ello debemos contar con información de carácter general referida al contexto macro en el cual se encuentra inserta la empresa ( como por ejemplo aquella referida al análisis de mercado, regulaciones gubernamentales, etc. ) e información interna de la empresa referida a los componentes patrimonial, económico y financiero. Aquí es donde los sistemas contables juegan un rol fundamental, ya que la información interna será provista por la contabilidad en base a datos históricos y presentes, que servirán de base para hacer las proyecciones a futuro.

**Formular distintos escenarios de futuro:** En esta etapa se generan distintos cursos de acción posibles, evaluando las probables consecuencias de cada alternativa.

**Establecimiento de una estrategia:** Esta etapa implica tomar una decisión en cuanto a la elección de la alternativa más conveniente

**Implementación de la alternativa seleccionada:** Implica poner en marcha la alternativa seleccionada a través de un plan de acción concreto.

En nuestra vida cotidiana seguramente contemplemos estas etapas a fin de tomar decisiones y elegir cursos de acción, en formas más o menos concientes. En el quehacer de la actividad empresaria el planeamiento forma parte de la actividad de toda la organización y resulta necesario que la empresa pueda efectuar sus proyecciones sobre el futuro para el logro de sus objetivos.

Ahora bien, comprendiendo la importancia de planificar cabe preguntarnos  
¿Cuál es el rol que juega la información contable en la planificación?

Anteriormente habíamos mencionado que planificar significaba prever una serie de actividades a realizar en el futuro y los recursos necesarios para llevarlas a cabo.

Los sistemas contables son recursos y como tal sirven a múltiples usuarios en su necesidad de información. Para que los directivos o dueños de una empresa puedan planificar necesitan proveerse de información que les permita evaluar una serie de alternativas posibles y elegir un determinado curso de acción de manera racional. La misión de las áreas contables es proveer información cuantitativa que responda a las necesidades de todos los usuarios, en forma oportuna y con calidad.

Con lo cual podemos concluir que:

#### **Mensaje**

Realizar una adecuada planificación nos sirve para lograr mayor eficacia y efectividad en nuestras operaciones y mejorar los costos.

#### **Txt. Ppal**

Se dice que el proceso de planeamiento es un proceso continuo. ¿Por qué?

Dentro del proceso de planeamiento está incluido también el control. El control constituye la etapa final del planeamiento e incluyen aquellas actividades que nos permiten verificar si se ha cumplido o no todo aquello que planificamos.

Aquí nuevamente resulta fundamental el rol de la información contable para retroalimentar el proceso de planeamiento. Esta debe fluir con suma rapidez para poder advertir los errores o desvíos en la implementación de los planes, y para que las decisiones necesarias puedan ser tomadas en tiempo y forma.

Resulta entonces vital contar con actividades de control al final del proceso de planificación, no sólo a efectos de comparar lo previsto con lo real, sino también porque permite plantear qué debe hacerse frente al resultado de tal comparación y tomar acciones que permitan corregir las deficiencias



observadas en el desempeño, hacer frente a sucesos imprevistos de naturaleza desfavorable, etc.

Decimos entonces que el proceso de planeamiento es continuo porque se realimenta constantemente y se genera una corriente de toma de decisiones bien concebidas.

Como mencionamos anteriormente la inestabilidad hace que no resulte fácil para empresarios y gerentes el pensar en términos de planeamiento. Existen factores que limitan el proceso de planeamiento como la incertidumbre para poder prever las distintas alternativas y sus consecuencias cierto grado de certeza y la ausencia de situaciones repetitivas que nos permita visualizar una perspectiva a futuro de la actividad en que nos encontramos.

La tarea de planificar demanda la aplicación de numerosos recursos por parte de la empresa que se traduce en términos de costos. En consecuencia, se hace necesario evaluar los costos de planificar con los beneficios que se esperan de la aplicación del planeamiento. Debe tenerse en cuenta , que cuanto más detallado sea el plan y cuanto mayor sea su extensión en el tiempo, más costoso resultará para la empresa.

## **T2 El control**

### **Txt Ppal**

Una característica común referida a todos los aspectos de la gestión es el control.

Si pensamos en cualquier actividad humana notaremos que, de forma más conciente o inconsciente, hacemos uso del control.

### **Actividad**

#### **Actividad 7**

Le proponemos que presente tres ejemplos de la vida cotidiana y trate de identificar el momento y situación en la que se ejerce el control.

### **Txt Ppal**

A continuación presentamos una definición de control:

### **Definición**

Se entiende por control el plan tendiente a asegurar que los recursos sean obtenidos y utilizados en forma efectiva y eficiente en la consecución de las metas fijadas por la organización.

### **Txt Ppal**

Dentro de la función de planeamiento hemos esbozado algunos conceptos referidos al control.

A continuación presentaremos los dos tipos de control que se hacen en las empresas:

### **Punteo**

- **Control operativo:** Es el que se ejerce sobre las tareas con la finalidad de comprobar que se cumplimentan en forma correcta y eficiente. Ejemplos de este tipo de control sería verificar cada una de las liquidaciones de haberes, controlar cada uno de los contratos con proveedores, etc. Este control es del tipo técnico y no es ejercido por la alta dirección sino que es delegado a los mandos intermedios.
- **Control de gestión:** Es el proceso ejercido por la alta dirección mediante el cual ésta se asegura que las actividades desarrolladas por la empresa se ajustan a lo planeado.

#### **Txt Ppal**

Habiendo diferenciado ambos enfoques nos ocuparemos entonces de tratar de comprender la finalidad de la función de control desde la perspectiva del control de gestión.

El control es el proceso que verifica que los resultados obtenidos por la actividad empresarial estén de acuerdo con el plan.

El punto de partida para ejercitar el control es entonces el planeamiento. Una vez que se ha implementado un plan corresponde a la gerencia monitorear su implementación. Control y planificación van de la mano, ya que no puede existir control si no existe un plan. Es decir que sin un plan previo que fije y cuantifique los fines perseguidos no pueden hacerse las comparaciones que nos permiten conocer si lo previsto se ha realizado. En general el plan se encuentra explicitado a través del presupuesto.

¿Cuál es el rol que juega la información contable en el control?

La finalidad del control es verificar que los recursos obtenidos han sido usados en forma eficiente y efectiva en la consecución de las metas fijadas.

Es aquí donde la contabilidad juega un rol muy importante, ya que la información que surge de la misma es utilizada para verificar y controlar lo sucedido. La contabilidad tradicional es la gran base de datos que registra los sucesos de la gestión empresarial y la contabilidad de gestión a través de herramientas como el control presupuestario es la que formaliza el ejercicio del control.

Ahora bien, además de verificar el cumplimiento de lo planeado, el control también está íntimamente relacionado con el proceso de retroalimentación del plan. Al permitir detectar si se producen desvíos respecto de lo planeado se pueden tomar las decisiones necesarias en la etapa de implementación del plan, realimentando de esta manera el sistema.

La gerencia al conocer el desempeño del plan podrá entonces tomar las siguientes decisiones:

#### **Punteo**

- continuar con el plan tal como fue planteado originalmente
- tomar alguna acción correctiva sobre el plan original
- o bien llevar a cabo un replanteamiento del plan de acción.

## **T2 Toma de decisiones**

### **Txt Ppal**

La toma de decisiones es una tarea constante dentro de una organización ya sea para actuar sobre el presente como sobre acciones futuras.

Al igual que las funciones anteriores, la toma de decisiones requiere de información confiable, ya que toda decisión trae aparejada siempre una consecuencia. Por tal motivo, la información proveniente de la contabilidad debe estar preparada y presentada de modo adecuado para que pueda servir a sus fines en el momento que sea necesario.

Como la toma de decisiones se produce en cualquier momento, decimos que está incluida en las demás funciones y por lo tanto participa de los mismos requerimientos en términos de necesidad de información.

La toma de decisiones está íntimamente ligada al planeamiento, dado que un ejecutivo no puede planear sin tomar decisiones.

En este caso, la información desde el punto de vista temporal debe ser necesariamente predictiva, dado que la toma de decisiones tiene como meta el futuro.

A partir del diagnóstico de la situación se evaluarán distintas alternativas, pero se elegirá sólo una de ellas.

Por otra parte la toma de decisiones también está ligada a la función de control, ya que a partir de medir el desempeño de los planes implementados deberá tomar algún tipo de decisión, que van desde el no hacer nada hasta replantear el plan vigente. En este caso, la información utilizada para verificar y controlar lo sucedido debe ser histórica.

Si bien la información no es el único factor a contemplar en el proceso de toma de decisiones, volvemos a destacar la importancia de contar con una fuente de información confiable para la toma de decisiones, ya que en la medida que la dirección tenga a disposición información veraz sobre distintas alternativas, las decisiones podrán ser tomadas con mejor perspectiva y racionalidad.

Es importante destacar que, dado que existe una variedad de problemas o situaciones que requiere tomar decisiones, no existe una técnica única para aplicar a todos los casos. La labor de preparar información no es fácil, y requiere grandes dosis de razonamiento, capacidad, sensibilidad y percepción.

## **T2 Administración y coordinación**

### **Txt Ppal**

La administración y coordinación son funciones que se encuentran implícitas en todas las funciones y son necesarias para el desenvolvimiento de las actividades en la empresa.

En este caso destacamos también la necesidad de contar con información proporcionada por la contabilidad para poder cumplir con su quehacer diario.

En base a lo estudiado hasta aquí podemos afirmar que:

La información se ha convertido en herramienta principal para la toma de decisiones en los distintos niveles en la organización, con lo cual se torna

indispensable que toda organización posea sistemas de información efectivos y eficientes que evolucionen con los cambios en el entorno, para servir a sus directivos en el cumplimiento de sus funciones.

Resumiendo los conceptos desarrollados en esta unidad podemos decir que:

- Los directivos necesitan de información contable
- La información contable puede ayudar a los directivos a identificar y resolver problemas
- La información contable ayuda a los directivos a evaluar el desempeño de la actividad
- La información contable se usa en todas las organizaciones, manufactureras, comerciales, de servicios, tengan o no fines de lucro

## **T1 Algunas reflexiones sobre la evolución y perspectivas de la contabilidad de gestión**

### **Txt Ppal**

En general la contabilidad de gestión está todavía en su infancia, especialmente en países como el nuestro. Si bien históricamente ha jugado un rol secundario respecto de la contabilidad externa, los acontecimientos que hemos nombrado anteriormente han estimulado el desarrollo y expansión de este campo de competencia en forma separada de la contabilidad tradicional.

La capacidad de una organización para sobrevivir en estos tiempos está directamente relacionada con la capacidad para dar respuestas de calidad y con gran velocidad ante los nuevos desafíos que se plantean.

La contabilidad de gestión se convierte en un desafío que requiere un alto grado de creatividad para resolver los problemas que plantean las nuevas condiciones del contexto. Se hace cada vez más imperiosa la necesidad permanente de adecuar y utilizar en forma cada vez más racional los medios de relevamiento, procesamiento, trasmisión y presentación de la información, para poder contar a tiempo con información que permita mejores decisiones frente a mercados que reaccionan cada vez con mayor rapidez frente a cualquier estímulo.

La información gerencial se convierte en imprescindible para cualquier ente, independientemente de su tamaño, localización geográfica o actividad.

No obstante es necesario aclarar que la información tiene un valor, es decir que la información no es gratis. Con lo cual, la gerencia debe tomar siempre en cuenta los costos de procesar y producir la información en relación a los beneficios de tomar las mejores decisiones.

Por ejemplo cabe preguntarnos si debería un gerente de producción detener la producción para analizar una partida de productos defectuosos o debería continuar con la fabricación e inspeccionar al final

Ante una situación como esta habría que evaluar si nos conviene inspeccionar una partida de productos defectuosos para poder determinar el inconveniente surgido en el proceso de fabricación y poder corregirlo, debiendo detener la producción en la fábrica e incurriendo en enormes costos y pérdidas por dicha interrupción en la línea de producción, o bien continuar con la producción e inspeccionar la partida final del proceso para poder establecer las causas y corregirla.

Siempre que nos encontramos con un problema deberemos tomar algún tipo de decisión. Este caso nos muestra como a veces las decisiones no pueden esperar para ser tomadas y se debe decidir entre continuar o detener la producción. No siempre podemos aguardar a que se complete el proceso de contar con la información adecuada a fin de tomar la decisión más correcta. En todas las situaciones se debe sopesar el costo y tiempo de disponer de la información que precisamos.

Cada decisión tomada en el momento justo contribuye al éxito de la gestión empresarial, con lo cual constituye un gran desafío para contabilidad de gestión el poder proveer de información que permita a los dueños y directivos de las organizaciones planificar, controlar y tomar decisiones en forma cada vez más ágil y oportuna. Debemos evaluar siempre los beneficios y costos de tomar una decisión.

## **TU** Unidad 2: Contabilidad de costos

### **T1** Concepto y componentes del costo

En primer lugar nos introduciremos en la noción de costo.

#### **Actividad**

Actividad 8

Le proponemos que escriba en una hoja los términos que inmediatamente asocie con la palabra costo

#### **Txt Ppal**

Es muy probable que haya asociado costo con alguno de los siguientes términos:

Gasto

Pago

Dinero

Recursos

Importe  
Sacrificio  
Otros

Es probable que al pensar en la palabra costo usted lo haya relacionado con la idea de que mientras haya un costo nada resulta gratuito. Desde el punto de vista de la actividad económica, el costo asociado a un acto cualquiera debería poder medirse en función de los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

En general no es usual encontrar definiciones de costo en textos de contabilidad ni son muchos los autores que se aventuren a presentar una definición de costo.

Sin embargo tomaremos algunas definiciones elegidas que pueden resultarnos ilustrativas para entender que es el costo.

Por empezar la Real Academia Española en su vigésima primera edición -1992 define costo como: "gasto realizado para la obtención o adquisición de una cosa o servicio "

Posteriormente incorpora como acepción primera de costo "cantidad que se da o paga por una cosa "

Según el autor mexicano Cristóbal del Río González "Es la serie de esfuerzos y recursos para producir algo " <sup>3</sup>

Mientras que la versión de Edmundo López Couceiro dice: "Es el sacrificio de valores o contratación económica que se realiza para la adquisición de bienes, derechos o servicios con el objeto de utilizarlos en la generación de ingresos de explotación " <sup>4</sup>

Ahora veamos:

Cualquiera sea la definición que tomemos, las mismas resultan interesantes porque nos presentan los componentes fundamentales del concepto de costo:

#### Punteo

- 1) El concepto de **esfuerzo o sacrificio económico**; lo que manifiesta de alguna forma la idea de desprendimiento, entrega o renuncia de recursos
- 2) En el mundo que nos rodea siempre hablamos de **recursos escasos**, siendo la administración de los mismos el fundamento y principal objetivo de la ciencia económica.
- 3) Nos introduce el concepto de **valor**, ya que cualquier esfuerzo o sacrificio tiene una medida.

#### Txt. Ppal

Desde una perspectiva que haga referencia a los costos como sistema de información con sus reglas y procedimientos podríamos definir costos como :

#### Definición

Costos es el procedimiento ordenado que aplica los principios y normas de la Contabilidad General a efectos de implementar sistemas que permitan la

---

<sup>3</sup> En Giménez, Carlos , Gestión & Costos, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 2001

<sup>4</sup> En Giménez, Carlos , Gestión & Costos, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 2001

registración, el análisis, la interpretación y el control de todas las cargas y/o erogaciones que concurren a la fabricación y/o venta de todos los bienes y/o servicios total o unitariamente considerados

#### **Txt. Ppal**

Se puede concluir que:

#### **Mensaje**

El costo es fundamentalmente un concepto propio de la economía, y como tal puede expresarse en valores.

#### **Actividad**

Actividad 9

#### **Punteo act.**

- a) Elabore una definición a partir de las palabras que usted asoció al término costo y las definiciones presentadas sobre el concepto costo.
- b) Consulte su definición de costo en el encuentro tutorial y compare con las de sus compañeros.

#### **Txt Ppal**

Existen corrientes de opinión que hacen la distinción entre el concepto contable y concepto económico del costo.

#### **Concepto contable:**

Podríamos decir que lo que tradicionalmente se ha registrado como costo son todos los conceptos de costo involucrados en la producción de un bien; Es decir, que en el cálculo de los costos de un bien o servicio se contemplan todos los recursos utilizados para su producción

Los recursos que se cargan al costo responden a la idea de disposición de riqueza que previamente es poseída. ¿Qué significa esto? Quiere decir que para incorporarse al costo del producto o servicio, el recurso existe y es poseído al momento de incorporarse al proceso productivo, como por ejemplo la cera, materia prima necesaria para elaborar una vela

#### **Concepto económico:**

El costo técnico económico incorpora en el cálculo del costo del producto o servicio los costos de oportunidad.

Es decir, se basa en el principio de elección entre dos alternativas y el sacrificio de recursos que implica tomar un curso de acción en lugar de otro. La medición de los costos en este caso implica evaluar este sacrificio determinando el valor de los recursos que se sacrifican para obtener otro en un momento dado del tiempo; Por ejemplo la ganancia que se dejaría de percibir con un microemprendimiento relacionado a la gastronomía en relación con iniciar un emprendimiento relacionado con la indumentaria.

El costo económico incorpora entonces al concepto contable de costo los recursos que provienen de la idea de riqueza no poseída, hipotética, que podría haberse obtenido o se renuncia a cambio de la elección de otra alternativa.

Es importante destacar que la contabilidad de costos, concepto que desarrollaremos luego, trabaja con los costos desde el punto de vista contable.

En segundo lugar veremos los distintos elementos que integran el costo de producción de cualquier producto:

#### **Punteo**

- 1- materiales directos
- 2- mano de obra directa
- 3- gastos de fabricación

A continuación profundizaremos en cada uno de estos elementos:

#### **1- materiales directos o materia prima directa:**

Es el primer elemento del costo ya que generalmente representa el punto de partida de la actividad industrial, por ser los bienes que se someten al proceso de transformación.

Los materiales o materias primas se van convirtiendo en costos a medida que salen del almacén para ser incorporados al proceso de fabricación.

Se considerará materia prima directa cuando sea posible identificar el material consumido con el producto en el que se emplea, es decir, cuando se conoce el uso y destino del material

Por ejemplo veamos el caso de fabricación de mesas

La madera constituye la materia prima directa, ya que es el bien que se incorpora al proceso de fabricación y es posible identificar la madera consumida con la mesa.

En cambio hablamos de materia prima indirecta cuando no sea factible identificar el material con el producto en fabricación.

Tomemos el caso de la cola para madera utilizada en la fabricación de las mesas.

En este caso el uso de la cola para madera es de carácter general ya que se utiliza para todas las mesas en el proceso de fabricación. La identificación del costo con el producto no es directa, debiendo utilizarse algún método para asignar el costo de la cola de madera a todas las mesas en el proceso de fabricación, de manera tal que indiquen el grado en que el material (cola) benefició al producto en que se utilizó (las mesas)

Si bien decimos que el material indirecto es aquel que no podemos identificar con el producto en fabricación, cabe aclarar que el carácter de indirecto no proviene de no conocer el uso y destino del material sino en la inconveniencia práctica y económica de hacerlo. Resultaría demasiado costoso y no aportaría ningún beneficio el identificar y cuantificar exactamente la cantidad de cola



utilizada en la fabricación de cada mesa para asignar el costo del material al producto.

Por tal motivo decimos que:

#### Mensaje

La materia prima directa forma parte del costo de producción, y la materia prima indirecta de los costos comunes de fabricación.

## 2- mano de obra directa

La mano de obra representa el trabajo o factor humano tanto intelectual como manual que interviene en la producción. Está formada por los salarios y demás prestaciones devengadas de todo el personal que trabaja en la fabricación.

Siguiendo el mismo razonamiento que en el caso de las materias primas, la mano de obra directa lo constituyen aquellos salarios de personal que pueden identificarse con el producto en el que se emplea.

Retomemos el ejemplo visto en el punto anterior sobre fabricación de mesas

En este caso el salario del operario que hace las mesas constituye un costo de mano de obra directa.

En cambio, el salario del responsable de fábrica, la secretaria, el personal de limpieza, el personal de mantenimiento, el personal de compras, etc. constituyen costos de mano de obra indirecta dado que el trabajo que ejecutan es de carácter general para toda la fabricación y no se identifican en forma directa con las mesas a fabricar.

La suma de los materiales directos y la mano de obra directa conforman lo que se denomina el costo primo.

#### Fórmula

$\text{Costo primo} = \text{materiales directos} + \text{mano de obra directa}$
---

## 3- gastos de fabricación

Los gastos de fabricación, también llamados costos comunes de fabricación o costos indirectos, constituyen el tercer elemento estructural del costo de producción.

Lo conforman una serie de partidas que son aplicables a un período y que no corresponden a elementos integrantes del costo primo. No se identifican con ningún producto u orden de producción específica, sino que benefician al conjunto de la producción. Los materiales indirectos y la mano de obra indirecta forman parte de él.

Algunos ejemplos de gastos de fabricación que no sean materiales indirectos ni mano de obra indirecta son:

#### Punteo

- Depreciaciones de las maquinarias

- Primas de seguros
- Alquileres
- Seguridad
- Iluminación de la planta, etc.

Aquí también podemos hacer una separación entre costos directos e indirectos.

En cuanto a los gastos de fabricación directos, son aquellos que se originan en los departamentos o centros de producción y benefician directamente a ellos. Es decir, su carácter de directos no es en relación al producto.

Por otra parte los gastos de fabricación indirectos constituyen una masa de costos formada por una serie de partidas de naturaleza diversa que se incurren en beneficio de todo el proceso de producción, y de ninguna orden de fabricación, departamento o proceso particular. Son costos compartidos que se asignan primero a los departamentos y luego a los productos.

Tomemos el caso de una empresa que abonó \$ 1000 por gastos de seguridad ¿Cómo distribuiría el costo entre los distintos departamentos o procesos A, B y C? ¿Es correcto distribuirlos en partes iguales? Es importante tener en cuenta que la asignación de los costos debe ser lo más representativa de la realidad. Por ello se emplean bases o índices de asignación que nos permita distribuir los costos de modo que reflejen la manera en que cada departamento o proceso se beneficia con estos costos.

¿Cuáles podrían ser las bases de asignación a tomar? Se podría distribuir los gastos del servicio de seguridad en función por ejemplo de las horas de servicio dedicadas a cada departamento o proceso. Si se dedicaron 1000 horas en total, 500 para el departamento A, 300 para el departamento B y 200 para el departamento C, ¿cómo se distribuiría el costo?

Primero se obtiene el índice o tasa de asignación a partir de las horas que el servicio de seguridad dedica a cada departamento en relación con las horas totales trabajadas:

$$\text{Departamento A} = 500 \text{ hs.} / 1000 \text{ hs.} = 0.50$$

$$\text{Departamento B} = 300 \text{ hs.} / 1000 \text{ hs.} = 0.30$$

$$\text{Departamento C} = 200 \text{ hs.} / 1000 \text{ hs.} = 0.20$$

Luego se aplican los distintos índices sobre el costo a distribuir para calcular la asignación a cada departamento.

$$\text{Asignación del costo de seguridad Departamento A} = \$ 1000 \times 0.50 = \$ 500$$

$$\text{Asignación del costo de seguridad Departamento B} = \$ 1000 \times 0.30 = \$ 300$$

$$\text{Asignación del costo de seguridad Departamento C} = \$ 1000 \times 0.20 = \$ 200$$

### Actividad

#### Actividad 10

#### Punteo actividad

a) Lea atentamente los componentes del costo de producción, subraye las palabras clave y elabore un esquema de los conceptos que lo constituyen.

b) Presente un ejemplo de los costos de producción de un producto identificando sus componentes.

## **T1 Clasificación de los costos**

Txt. ppal

Entendemos por clasificación a la agrupación de los costos en grupos que reúnen ciertas características comunes que lo diferencian de los demás grupos.

La contabilidad de costos reconoce la existencia de distintas clasificaciones y formas de contabilizar los egresos. Entre las que podemos considerar más importantes que conozca en profundidad en términos de los contenidos desarrollados, mencionamos las siguientes:

### **1- Por su asignación:**

Es decir, por la relación entre el objeto de costeo (el producto o servicio a costear) y el concepto del costo y pueden ser directos o indirectos

En los costos **directos** es clara la relación de los costos con el objeto del costeo.

Como ejemplos podemos mencionar:

- la materia prima utilizada para la elaboración de una artesanía
- el valor de la pintura para la terminación de una bicicleta
- la mano de obra utilizada en el proceso para fabricar un mueble, etc.

Los costos **indirectos** por el contrario, son todos aquellos de los cuales no resulta evidente la relación con el objeto de costeo. Se deben atribuir o asignar a un objeto de costeo en función de una base de distribución.

Como ejemplos citamos:

- los gastos de funcionamiento de las oficinas comerciales
- los gastos del comedor de la planta, etc.

### **2- Según el grado de variabilidad:**

Entendemos por variabilidad el comportamiento de un concepto de costo en relación con las modificaciones en el nivel de actividad de la empresa. En otras palabras, la variabilidad del costo se refiere a si la medida del mismo se modifica en función de las unidades producidas, servicios prestados, etc.

Esta clasificación resulta importante para la realización de estudios de planificación y control de operaciones y la toma de decisiones por parte de la dirección.

Los costos pueden ser fijos, variables y semivariables o semifijos.

Son **costos fijos** aquellos cuyo importe total no se ve influenciado por los cambios en el volumen de actividad y se los considera en función del tiempo. Se los llama también costos de estructura o de capacidad.

Mencionamos los siguientes ejemplos:

- alquiler de planta
- impuestos sobre los inmuebles
- seguros, etc.

Los **costos variables** son aquellos que cambian en función del grado de actividad de la empresa. Como ejemplos nombramos los siguientes :

- materias primas
- combustibles
- mano de obra directa
- fuerza motriz, etc.

Los costos semivARIABLES o semifijos son aquellos que dentro de determinado nivel de actividad o volumen, se comportan con las características de un costo fijo, pero que a su vez sufre cierta alteración si el grado de actividad fluctúa. Se denominan también costos mixtos.

Ejemplos característicos de costos mixtos lo constituyen los servicios públicos como teléfono, luz, donde hay una parte fija que es el abono, y una parte variable en función del consumo.

**Nota para diseño: Incluir una imagen de una factura indicando los costos fijos y los costos variables.**

#### Actividad

##### Actividad 11

A continuación le presentamos algunos de los costos en los que incurre un negocio para producir empanadas.

Respecto a la producción y venta de empanadas, clasifique cada tipo de costo según su asignación y grado de variabilidad. Fundamente su respuesta.

- 1- masa
- 2- relleno
- 3- alquiler del local
- 4- gastos de mantenimiento
- 5- salarios por hora de los operarios de las máquinas
- 6- sueldo del gerente
- 7- costos de electricidad \$ 0.08 por kilovatio/hora
- 8- depreciación del equipo de producción
- 9- empaque
- 10- primas de seguro
- 11- impuestos sobre la propiedad

### 3- Por la función:

Esta clasificación tiene en cuenta la forma que adopta la organización y los sectores que la conforman. Resulta tradicional la distinción en cuatro áreas funcionales:

**Producción:** se consideran costos de producción los valores de todos los insumos incurridos desde que la materia prima ingresa a la empresa hasta que el producto terminado llega a la puerta de entrada del almacén de productos terminados, si se encuentra geográficamente cerca de la planta, o bien desde la salida de planta en caso que se encuentre geográficamente alejado de la planta.

**Comercialización:** son costos de comercialización todos los valores de los insumos en que se incurre desde que el producto sale de fábrica hasta que el producto resulta entregado a satisfacción del cliente.

Ejemplos de estos costos lo constituyen los costos de fletes, comisiones a vendedores, etc.

**Finanzas:** los costos financieros corresponden a los valores de todos los insumos en que se incurre para proveer el capital necesario para el desarrollo de la actividad de la empresa.

En algunos casos constituyen costos, como en el caso de intereses por la obtención de créditos y en otros ingresos financieros, cuando se refiere a ganancias por inversiones.

**Administración:** son costos administrativos los valores de los insumos vinculados a la dirección, planeamiento y gestión general de la actividad, como por ejemplo los sueldos del personal afectado a las funciones de Administración, los gastos de papelería, etc.

Los costos agrupados por función proporcionan valiosa información que permite medirla con los presupuestos, analizar el grado de eficiencia de operación de cada responsable de área funcional, informar a la dirección las variaciones que se producen.

Los costos identificados por departamentos o funciones permiten ser controlados con eficacia.

Las anteriores son las clasificaciones más usadas, existen otras clasificaciones que veremos a continuación, ya que hay determinados términos que encontrará o escuchará con asiduidad, y es importante que tenga una noción de los mismos.

### 4- Por la posibilidad de control:

Son aquellos sobre los cuales es posible ejercer alguna acción para influir sobre el nivel de los costos.

Los costos **controlables** son por ejemplo los gastos en papelería, comunicaciones, sobre los cuales el responsable de dichos gastos tiene incumbencia directa y puede disponer incrementar o reducirlos.

Los costos **no controlables** son aquellos que escapan a la posibilidad de ser modificados por el empresario o responsable de los mismos.

Un ejemplo serían las amortizaciones de los bienes de uso, es decir el desgaste que sufren los hornos, heladeras, etc. por su uso.

#### **5- Por la elección de alternativas:**

Se trata de conceptos de costos que condicionan o no una decisión. Si el concepto del costo es decisivo es un costo **relevante**, en cambio si resulta indiferente para cualquiera de las alternativas analizadas se trata de un costo **irrelevante**.

Por ejemplo, si debemos incorporar una máquina para aumentar el nivel de producción en una fábrica de zapatos, y tenemos dos equipos de marcas diferentes, que tienen el mismo precio y distinto costo de instalación. Si estos fueran los únicos factores para considerar al efectuar la compra, el precio sería un costo irrelevante, pues resulta indistinto para cualquiera de las dos alternativas, mientras que el costo de instalación sería el costo relevante, por cuanto es su nivel el que condiciona la decisión en un sentido u otro.

#### **6- Por la relación con el resultado:**

Se espera que todo costo produzca un ingreso, que permita absorber el costo y genere un beneficio.

Un ejemplo para entender esta clasificación es el caso un producto industrial. La unidad producida, mientras permanece en stock esperando ser vendida constituye un activo. Hasta ese momento se trata de un **costo no expirado**, ya que se incurrió en un costo para producirla pero aún no se ha producido el ingreso esperado. Cuando dicha unidad se vende el costo pasa a ser **costo expirado**.

#### **7- Por el tipo de recurso que representa:**

Son **costos incurridos** todos aquellos donde se han insumido recursos escasos o riqueza poseída. En ellos se basa la mayor parte de la normativa contable vigente a efectos de la registración. Son todos aquellos conceptos correspondientes a materia prima, mano de obra y los restantes conceptos que integran la carga fabril o gastos de fabricación.

El **costo de oportunidad** hace referencia a la riqueza no poseída, hipotética, que podría haberse obtenido pero a la que se renuncia o resigna, a cambio de la elección de otra alternativa.

Algunos ejemplos de los conceptos que integran los costos de oportunidad son:

- El interés sobre el capital propio, es el interés que se deja de ganar por prestar nuestro capital (ejemplo hacer un plazo fijo en el banco ) a cambio de utilizarlo en la actividad propia.
- La remuneración del empresario, es un concepto similar al anterior, entendiéndose como el sueldo que deja de ganar el titular de la empresa por renunciar a trabajar para terceros y dirigir su propia empresa.
- El valor locativo, que es el alquiler que se pierde de cobrar a cambio de utilizar por ejemplo un local para uso de un emprendimiento propio.

#### **8- Por el desembolso:**

Cuando nos referimos a desembolso estamos teniendo en cuenta no solamente el caso específico del pago sino también el compromiso adquirido de pagar en algún momento.

**Costos erogables** lo constituyen la mayoría de los insumos, mano de obra y conceptos incluidos en la carga fabril. Un ejemplo de **costo no erogable** serían las amortizaciones de un rodado utilizado para el reparto de pizzas. Si bien no es un costo que se deba desembolsar, debe cargarse al costo del producto pizza. El bien que se amortiza no resulta gratuito, sino que el costo se imputa en un momento posterior al desembolso, al momento de cargar la amortización al costo del bien o servicio. Si bien este costo no es erogable, debió desembolsarse en otro momento.

#### **9- Por su imputación:**

Entendemos por imputación la asignación de los insumos al objeto de costeo, es decir la acumulación de los costos de los insumos al producto. Esta clasificación establece una relación entre el momento de la imputación y el momento del desembolso.

Tenemos los **costos corrientes**, que son aquellos en los que el período de imputación y período de desembolso coinciden. Un ejemplo serían las remuneraciones, que se cargan al costo en el mismo período en que nace la obligación de pagarlas.

Por otro lado están los **costos anticipados**, en los que la imputación es anterior al período de desembolso. Un ejemplo clásico es la provisión por vacaciones, en donde a lo largo del año el empleado va adquiriendo su derecho a gozar de sus vacaciones, y el valor de ese derecho se va imputando al costo en cada período (mes a mes), independientemente de la fecha en que serán gozadas y liquidadas.

#### **10-Según el momento o período de relevamiento:**

Esta clasificación contempla el momento en que se hace el relevamiento de la producción realizada y se cuantifican los costos. Serán históricos o predeterminados.

Para asignar costos al objeto de costeo, los **costos históricos** obtienen los costos una vez realizadas todas las operaciones de producción, es decir,

trabaja con información referida a hechos pasados y medidas comprobables y demostrables.

Los **costos predeterminados** son costos estimados tanto de materiales, mano de obra y costos indirectos que son precalculados. Al asignar el costo al objeto de costo se aplican los valores previamente estimados pero teniendo en cuenta las unidades reales producidas.

Existen dos tipos básicos de costos predeterminados:

Los **costos estimados**, que se predeterminan con técnicas relativamente sencillas, basadas fundamentalmente en los antecedentes históricos respecto del comportamiento de los costos. Se trata de un costo pronosticado.

Los **costos estándar**, se determinan con técnicas más complejas y detalladas. Mediante un proceso de análisis se busca determinar un nivel de costo, que se convierte en un objetivo a alcanzar y que se ha fijado teniendo en cuenta especiales niveles de eficiencia que debería lograrse. El costo estándar es una estimación en condiciones normales de fabricación de materiales a utilizar y los tiempos de mano de obra insumidos.

Hasta aquí nos hemos introducido en esta rama de la contabilidad que es la contabilidad de costos, para tratar de entender de qué se ocupa, conocer las características que la definen y comenzar a comprender el aporte que brinda esta herramienta a los directivos en el cumplimiento de sus funciones gerenciales.

Hemos estudiado las distintas clasificaciones de costos con la finalidad de conocer los diferentes criterios bajo los cuales pueden considerarse. Si bien no profundizaremos en cada una de ellas, resulta importante que usted maneje el lenguaje técnico y pueda identificar desde que enfoque se está considerando un costo.

### Actividad

#### Actividad 12

a) Identifique los siguientes costos en función de los criterios y clasificaciones que vimos, teniendo en cuenta que un costo puede responder a más de una clasificación.

- 1) Desgaste o depreciación de la maquinaria utilizada para envasar aceite comestible.
- 2) Abono con empresa de seguridad por la provisión de alarmas.
- 3) Gastos de limpieza de oficinas.
- 4) Resmas de papel para fotocopiadoras e impresoras.
- 5) Sueldos abonados a los operarios de la fábrica.
- 6) Intereses por préstamo otorgado por el banco.
- 7) Comisiones sobre ventas abonadas a los vendedores.
- 8) Ventiladores en stock de productos terminados a la espera de ser vendidos.
- 9) Seguro del automotor del vehículo utilizado para las entregas del producto.
- 10) Tela utilizada para la fabricación de vestidos para novias.



11) Pago de horas extra para el personal de fábrica para la producción de un pedido especial.

12) Intereses de plazo fijo que se deja de hacer por invertir en la compra de nueva maquinaria.

A modo de síntesis complete en su carpeta el siguiente cuadro:

	Criterio	Clasificación de costos	Descripción
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

**Txt. Ppal**

A continuación abordaremos el tema desde su perspectiva práctica como es conocer los métodos para determinar los costos de un producto, y herramientas como el modelo de costo-utilidad-volumen y sus diferentes aplicaciones que sirven para la toma de decisiones.

## **T1 Contabilidad de costos**

**Tx. Ppal**

Veamos en primer lugar, ¿cómo se define la contabilidad de costos?

**Definición**

La contabilidad de costos es una rama de la contabilidad general cuyo principal objetivo constituye la medición de los costos y utilidades de la empresa en un período.

**Txt Ppal**

Es decir, que la contabilidad de costos no es una parte separada del sistema contable sino que es una forma distinta de procesar información que forma parte del sistema contable con el objetivo de medir y mejorar la eficiencia.

Con lo cual podemos decir que en definitiva tiene como finalidad contribuir al aumento o mantenimiento de las actividades de la empresa y contribuir a su continuidad en el tiempo.

La contabilidad de costos, que es analítica por naturaleza, recolecta, agrupa y analiza los datos relativos al costo, los interpreta y proyecta posteriormente de acuerdo con los requerimientos de la información que desea obtener.

Constituye una manera única de poder conocer en detalle y en conjunto todo cuanto ocurre en el interior de la empresa y su función consiste en proporcionar

información para costear productos, para el planeamiento y control y toma de decisiones.

La contabilidad de costos utiliza información histórica y predictiva, permitiendo diferenciar dos ramas:

#### **Punteo**

**1) La contabilidad de costos tradicional:** En base a datos históricos utiliza técnicas sujetas a principios de contabilidad generalmente aceptados para determinar el costo unitario de un producto o servicio.

La determinación del costo unitario es necesaria para poder:

- valorar los inventarios: determinar el valor en términos cuantitativos de las unidades en stock.
- preparar los estados contables: para ello es necesario cuantificar el costo de la mercadería vendida, productos en stock, producción en proceso.
- determinar la rentabilidad: se calcula restándole a los ingresos por ventas el costo de los productos vendidos.

**2) La contabilidad de costos no tradicional para la gestión:** Utiliza costos futuros, es decir, elabora información predictiva.

La dirección, el usuario más importante, la utiliza para cumplimentar sus funciones gerenciales: planear, controlar y tomar decisiones.

La contabilidad de costos constituye uno de los productos más importantes de la contabilidad de gestión, y como tal reúne ciertas características que le son propias, como las que presentamos a continuación:

- **Es esencialmente analítica:** El análisis apunta a determinar el grado de identificación de los desembolsos efectuados por la organización con las unidades de productos fabricadas y vendidas. Al ser básicamente analítica brinda elementos que permiten mejorar los niveles de eficiencia.

- **La información debe ser frecuente:** La información sobre costos debe ser inmediata para permitir corregir aquello que no ocurre como se esperaba. Como mínimo debe permitir obtener información mensual. En sistemas modernos de producción, donde existen necesidades de decisiones rápidas, se requiere que los períodos abarcados por la información sobre costos sean incluso menor del mes.

- **Procesa información referida fundamentalmente a operaciones internas:** la contabilidad de costos incide con mayor peso en la función productiva, registrando y cuantificando los insumos que intervienen en el proceso de transformación dentro de la unidad productiva.

- **Requiere de flexibilidad:** el sistema debe ser lo suficientemente flexible, ágil y hasta ingenioso como para brindar información sobre costos de empresas de cualquier característica y dimensión

- **Trabaja muchas veces con predeterminaciones:** En materia de costos muchas veces en vez de trabajar con valores históricos (que llevaría más tiempo) se trabaja con estimaciones, lo que implica que tanto los insumos físicos como su valoración se calculan con razonable aproximación.

## **T1 Los costos y las funciones administrativas**

Txt. Ppal

El análisis y la gestión de los costos constituyen una herramienta de gran utilidad para el desempeño de las funciones administrativas que deben llevar a cabo los dueños y administradores a fin de lograr una administración de los recursos en forma eficaz y eficiente.

### **Los costos para planeación y control:**

Planeación y control van de la mano. El planeamiento es el proceso mediante el cual se decide que acción se tomará en el futuro. Los costos juegan un papel muy importante, ya que en el desarrollo de las distintas alternativas que se ofrecen a la gerencia, se calcula el efecto de cada una de ellas sobre los costos y los beneficios.

Cuando evaluamos alternativas, como por ejemplo fabricar un insumo en lugar de comprarlo, se debe desarrollar la planificación de dicho curso de acción, calculando los costos y beneficios asociados a la decisión de fabricar en relación a los costos y beneficios de seguir comprando el insumo.

En términos de control los costos proporcionan información útil para comprobar si los recursos con los que cuenta la organización se aplican efectiva y eficientemente al logro de los planes y objetivos propuestos por la organización. Los distintos problemas que debe resolver la dirección en la implementación de sus planes, le imponen consultar frecuentemente información cuantitativa que puede suministrar la contabilidad de costos. El control pues se formaliza por y a través de los datos contables.

Por ejemplo, hemos confeccionado el presupuesto desagregado por mes para el próximo año determinando un nivel de gastos en función de la actividad proyectada. Al final de cada mes, comparamos las cifras presupuestadas con las extraídas de la contabilidad a fin de efectuar un control de la ejecución del presupuesto. El análisis y control de los costos nos permite saber en que medida los recursos se están utilizando en forma eficaz y eficiente para la consecución de las metas fijadas.

### **Los costos para la toma de decisiones:**

La fuente primaria de información la constituye la contabilidad. Los costos para la toma de decisiones pueden ser aquellos que se extraen de los registros contables, o bien éstos pueden servir de base para realizar posteriores elaboraciones con el propósito de convertirlos en antecedentes útiles para la toma de decisiones.

Las cifras de la contabilidad de costos proporcionan información que permite evaluar convenientemente las alternativas de una manera correcta.

Existen varios instrumentos de costos que pueden ser usadas por la dirección en el proceso de toma de decisiones. Todos estos estados de costos toman los datos de la contabilidad y los reelaboran con lenguaje y formas de exposición adaptados exclusivamente a los destinatarios, permitiendo obtener informes a la medida de los usuarios para la toma de decisiones.

## **T1 Sistema de costos**

### Txt. Ppal

Antes de continuar e introducirnos en los sistemas de costeo le proponemos realizar la siguiente actividad en base a lo estudiado hasta el momento.

### Actividad

#### Actividad 13

Conteste las siguientes preguntas y presente un informe escrito de las respuestas elaboradas a su tutor.

### Punteo

- ¿Para qué sirve determinar el costo de un producto?
- ¿Qué propósitos y/o decisiones están asociadas con conocer el costo de un producto?

### Txt Ppal

Tomemos el ejemplo de una empresa que fabrica 100.000 lavarropas en un año. Si el total de costos de materiales, mano de obra y otros conceptos asciende a \$ 40.000.000, ¿cuál sería el costo de cada lavarropa?

Conceptualmente el concepto de costo unitario de un producto elaborado es simple. Este costo unitario es el costo de producción total asociado con las unidades producidas dividido por el número de unidades elaboradas.

El costo unitario de un lavarropa es \$ 400, y surge de dividir el costo de producción total \$ 40.000.000 por la cantidad de unidades producidas, 100.000 lavarropas.

### Actividad

#### Actividad 14

### Txt. act.

Una asociación estudiantil ha contratado un grupo musical para una celebración siendo el costo de la contratación una cantidad fija de \$ 1000.

### Punteo

- Supongamos que 500 personas asistirán al evento. ¿Cuál será el costo total del grupo musical? ¿Cuál será el costo unitario por persona?
- Supongamos que asisten 2000 personas. ¿Cuál será el costo total del grupo musical y cuál el costo unitario por persona?
- ¿Debe el organizador de la fiesta tomar el costo unitario de los puntos a) y b) para proyectar los costos totales? ¿Cuál es la lección principal que surge de este problema?

### Txt Ppal

Aunque el concepto sea simple la realidad del cálculo suele ser más compleja. En el problema planteado el costo de la contratación del grupo musical es fijo. Si calculamos el costo unitario por concurrente, veremos que en el caso a) el costo es de \$ 2, mientras que en el supuesto b) el costo unitario es de \$ 0,50. Con lo cual se puede inferir que a mayor cantidad de concurrentes disminuye el costo fijo por persona. Si bien la estimación en este caso es simple, en la mayoría de los casos no resulta de igual manera. En general no se elabora un solo tipo de producto ni se presta un único servicio y los cálculos para estimar

los costos de un producto varían según la forma de producción que se utilice y no se realizan proyectando los costos en forma lineal como en nuestro ejemplo.

Los sistemas de costeo son métodos que permiten la acumulación y asignación de costos a un producto.

Sin embargo, no todas las empresas utilizan los mismos métodos de registro y de costeo. Las actividades que desarrollan las distintas empresas e industrias son numerosas y variadas. El tema consiste en encontrar un mecanismo adecuado, teniendo en cuenta el tipo de industria, las técnicas de producción utilizadas, modalidad de operar, etc. que brinde la información necesaria para elaborar los cuadros de costos y reportes necesarios, en forma fiel y valedera que sirva para la toma de decisiones.

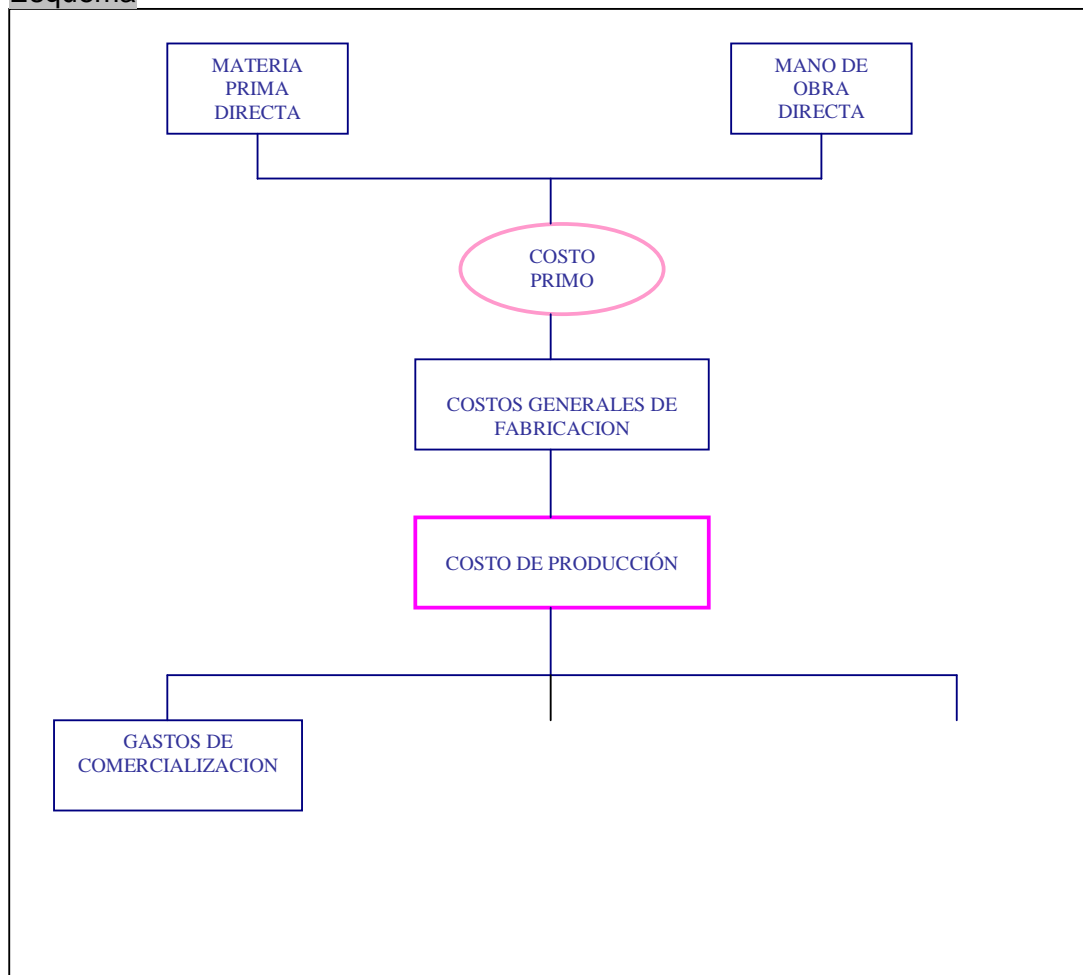
## T2 Esquema del proceso de acumulación de costos

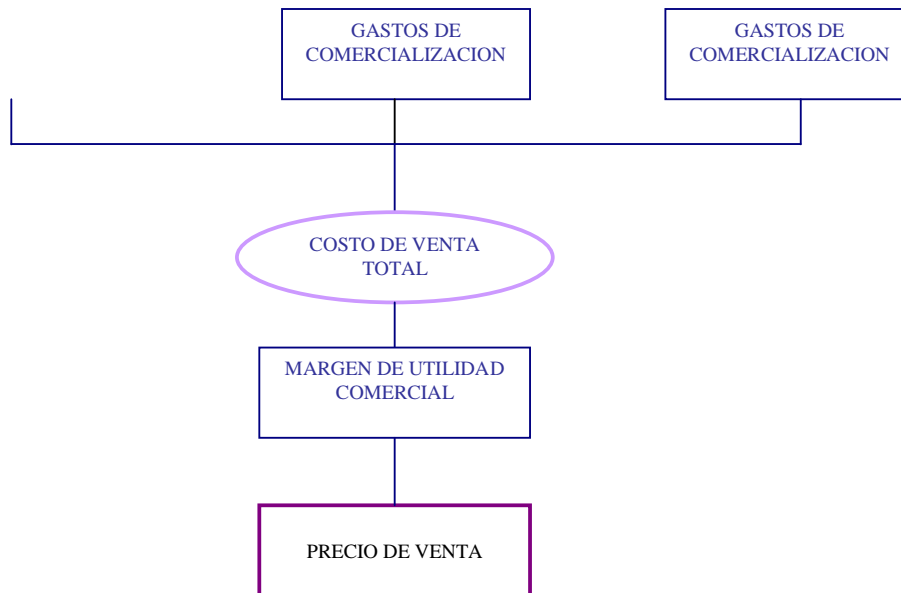
Txt. Ppal

El procedimiento de acumulación, independientemente del método que se utilice - por órdenes o por procesos - sigue una secuencia básica por la cual los elementos integrantes se van acumulando hasta llegar a configurar el costo de venta.

La siguiente figura muestra esquemáticamente esa secuencia, y como a partir del costo de venta total, del que informa la contabilidad, se llega al precio de venta.

Esquema





#### Txt. Ppal

Por costo primo se entiende la suma de las materias primas directas y mano de obra directa, es decir los dos componentes directos del costo de fabricar un producto.

Retomando el caso de la fabricación de mesas, el costo primo de las mesas estará dado por el valor de los materiales directos utilizados como la madera y el barniz, sumado al importe de sueldos abonados a los trabajadores afectados en forma directa a la producción de mesas.

#### Fórmula

$$\text{Costo primo} = \text{costo de materia prima directa} + \text{costo de mano de obra directa}$$

El costo de producción se obtiene de agregar al costo primo los costos comunes de fabricación.

#### Actividad

##### Actividad 15

#### Txt. act.

Elabore una lista de los costos comunes de fabricación que considera deberían contemplarse. Fundamente su respuesta.

#### Txt Ppal

El costo de producto puesto en playa de fábrica o en el almacén de productos terminados, es el que se encuentra registrado en los libros mayores de la contabilidad de costos y se calcula de la siguiente manera:

#### Fórmula

$$\text{Costo de producción} = \text{costo primo} + \text{costos comunes de fabricación}$$

Su expresión por unidad, es decir el costo de producción unitario, se emplea para el costeo de productos y valuación de inventarios. Si se determinara un costo unitario de la mesa de \$ 100, el costo de las mesas vendidas en el período se valorarán a \$ 100 cada una, del mismo modo en que las mesas en stock también se valorarán al costo de producción en los registros contables. El costo unitario de producción se obtiene de dividir el costo total de producción por las unidades producidas.

#### Fórmula

$$\text{Costo unitario de producción} = \frac{\text{Costo de producción}}{\text{Unidades producidas}}$$

Los costos de comercialización, financieros y administrativos no forman parte del costo inventariable del producto, pero contribuyen a formar el costo de comercializarlo.

Entre ellos podemos nombrar las comisiones que se pagan a los vendedores y los gastos de envío para la entrega del producto, el costo que se debe pagar a las tarjetas de crédito para poder vender a crédito, así como los sueldos de los empleados encargados de facturar, cobrar y los gastos de oficina

Estos sumados al margen de utilidad comercial o ganancia que deseamos obtener forman el precio de venta.

#### Consulte y relea

Antes de introducirnos en la explicación de los métodos de costeo le sugerimos rever los conceptos vistos anteriormente sobre elementos del costo.

#### Txt. Ppal.

Existen dos grandes sistemas de asignación y acumulación de costos, que se utilizan conforme la forma de producción se utilice. Los mismos son:

#### Punteo

- 1) Sistema de costos por órdenes específicas (o lotes)
- 2) Sistema de costos por procesos (o continuos)

## **T2 Sistema de costos por órdenes específicas (o lotes)**

#### Txt. Ppal

La idea central en este método de costeo es que el costo de un producto o servicio se obtiene asignando costos por cada pedido o encargo del cliente. Un pedido o encargo es una actividad por la que se gastan recursos para llevar un producto distinto, identificable al mercado.

Si la empresa opera en una industria que fabrica productos o presta servicios de características muy distintas entre sí, el método de costeo que se utiliza es el de costo por órdenes específicas.

Como ejemplos de empresas que utilizan este método podemos nombrar a las imprentas que trabajan por encargo, la construcción de viviendas, y la mayoría de las empresas que brindan servicios.

#### Actividad

#### Actividad 16

¿Se le ocurren otros ejemplos además de los que nombramos?

Le proponemos que presente tres ejemplos de producción por órdenes específicas, tanto de empresas manufactureras, comercializadoras como de servicios. Identifique las características particulares de este tipo de producción.

#### Txt Ppal

Este sistema presenta las siguientes características que le son propias:

- En el sistema de costeo por orden se cumple con las especificaciones de un cliente.
- La orden de producción se refiere a cantidades o lotes de unidades bien definidas en número, y casi siempre a pedido del cliente.
- Pese a lo anterior, en cualquier momento pueden introducirse variantes o modificaciones sin que represente mayores problemas
- El costo unitario está conformado por el total de erogaciones acumuladas divididas por las unidades terminadas, por lo tanto resulta un dato tangible, que se puede encuadrar y controlar

¿Cómo se acumulan los costos por este método?

Supongamos el caso de la empresa Sutecho que se dedica a la construcción de viviendas prefabricadas. A continuación se presentan los siguientes datos que surgen de los registros contables para las órdenes de pedido que se fabricaron en el mes:

	Orden de pedido A	Orden de pedido B
Materiales directos	\$ 15.000	\$ 25.000

Los gastos generales de fabricación anuales estimados son:

Depreciación de planta y equipo de fabricación	\$ 18.000
Sueldo ingeniero de producción	\$ 36.000
Sueldo secretaria	\$ 18.000
Otros gastos generales compartidos	\$ 100.000

Las horas de mano de obra directa fueron 800 para el pedido A y 1300 para B, siendo \$ 10 el costo de la hora de trabajo, mientras que el total de horas de mano de obra anual se estima en 30.000 horas.

¿Cómo se calcularía el costo de cada pedido?



El total de las materias primas será imputado directamente a los bienes que son producidos, de ahí el término de materiales directos.

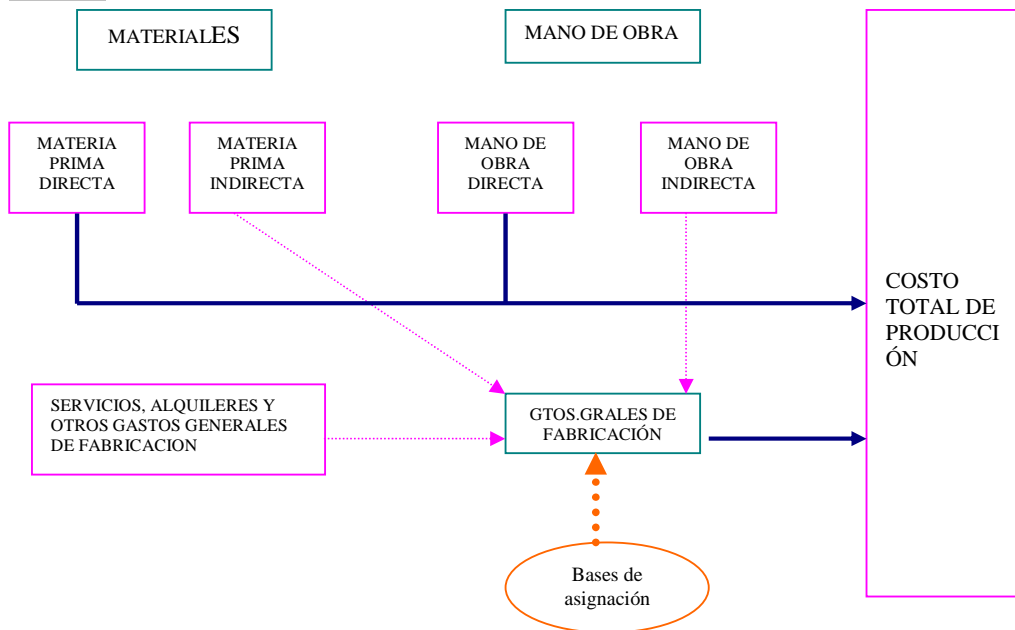
En el caso de la mano de obra directa, al igual que en las materias primas directas, se acumulan a los costos aquellas cargas de trabajo que son directamente imputables a la orden específica.

En el caso de la orden de pedido Casa A, serían 800 horas a \$ 10 la hora = \$ 8000, mientras que para la orden de pedido Casa B serían 1300 horas a \$ 10 la hora = \$ 13000.

Los gastos generales de fabricación están compuestos por materiales indirectos, mano de obra indirecta y otros gastos de producción como depreciaciones, primas de seguros, alquileres, iluminación de la planta, etc. Por tratarse de costos indirectos no pueden ser imputados directamente a la orden específica o producto, sino que requiere la aplicación de una base de asignación que sea lo más representativa del gasto al que se refiere.

A continuación presentamos el siguiente gráfico para ilustrar la asignación de costos:

#### Gráfico



A fin de materializar la aplicación de los gastos generales de fabricación se calcula una tasa o índice de asignación, que surge de dividir los gastos de fabricación estimados sobre el nivel de actividad.

#### Fórmula

$$\text{Tasa asignación de gastos de fabricación} = \frac{\text{Gastos de fabricación estimados}}{\text{Nivel de actividad}}$$

El nivel de actividad de producción puede ser medido de diferentes modos. Las cinco mediciones más conocidas son:

- 1- las unidades producidas
- 2- horas de mano de obra directa
- 3- importe de las horas de mano de obra directa
- 4- horas máquina
- 5- materiales directos

¿Cuál considera podría ser la medida más representativa del nivel de actividad para el cálculo de la tasa de asignación de gastos generales de fabricación en el caso planteado?

De las medidas mencionadas anteriormente, la cantidad de horas de mano de obra directa sería la más indicada, ya que por tratarse de la actividad de la construcción el costo de mano de obra es el costo más representativo del proceso productivo.

Aquí hay dos modalidades para asignar los costos: la utilización de costos históricos o costos predeterminados o presupuestados, que vimos en la clasificación de costos según el momento o período de relevamiento. Las empresas en general utilizan los costos predeterminados, dado que proporciona información oportuna al momento en que se necesitan tomar decisiones; por ejemplo permite conocer los costos en forma anticipada pudiendo en base a ellos cotizar una orden de trabajo. Si bien los costos reales son más precisos, solamente estarán disponibles una vez finalizado el trabajo.

En este caso, el dato predeterminado lo constituyen las 30.000 horas hombre anuales de mano de obra estimadas, que se obtiene por ejemplo en base a datos de años anteriores, o del último año, el promedio de horas trabajadas en los últimos años, etc. La forma que se utilice para poder calcular las horas debe poder predeterminarse con la mayor aproximación posible a lo que estimamos será el nivel de actividad real para el año.

Este dato permite el cálculo de la tasa de asignación de gastos generales de fabricación, que será utilizado luego para la asignación de dichos costos a cada pedido.

En nuestro ejemplo el cálculo sería el siguiente:

Fórmula

$$\text{Tasa asignación de gastos de fabricación} = \frac{\text{Gastos de fabricación}}{\text{Nivel de actividad}}$$

$$\text{Tasa asignación de gastos de fabricación} = \frac{18.000 + 36.000 + 18.000 + 100.000}{30.000} = 5.7333$$

Siendo la tasa de asignación de gastos de fabricación 5.7333 se asignan los gastos generales de fabricación en base a las horas de mano de obra directa.

Orden de pedido A:  $5.7333 \times 800$  horas hombre = \$ 4586  
 Orden de pedido B:  $5.7333 \times 1300$  horas hombre = \$ 7453

**Actividad**

Actividad 17

**Txt Actividad**

En base a los cálculos efectuados complete los datos:

**Cuadro**

	<b>Orden de pedido A</b>	<b>Orden de pedido B</b>
Materiales directos	.....	.....
Mano de obra directa	.....	.....
Gastos generales de fabricación	.....	.....
Total de costos de la orden	<u>.....</u>	<u>.....</u>

**Actividad**

Actividad 18

**Txt Actividad**

Una empresa produce dos productos diferentes utilizando una misma máquina en su proceso de fabricación, y por tal circunstancia se comparte el costo por usar esa máquina.

Supongamos que el costo operativo de dicha máquina es de \$ 50.000 y se utiliza para elaborar 10.000 unidades de cada producto. Ambos productos requieren el mismo tiempo de utilización de máquina para su fabricación.

**Punteo act.**

a) Calcule el costo de fabricación por unidad tomando en cuenta la cantidad de unidades producidas como medida de la actividad

**continúa Txt. act**

Supongamos ahora, que un producto demanda 60 minutos de máquina y el otro 15 minutos.

**Continúa Punteo act.**

b) Calcule el costo de fabricación de ambos productos.

c) ¿Cuál es la lección que nos da este caso?

**Continúa Txt. act**

Consulte sus respuestas en el encuentro tutorial

**Txt Ppal.**

La medida de la actividad de producción que resulta más evidente lo constituyen las unidades producidas. Sin embargo, esta medida puede no resultar adecuada si la empresa produce más de un producto.

De todas las medidas indicadas anteriormente la que ha sido mayormente utilizada es la cantidad de horas de mano de obra directa, por considerarse la más representativa, partiendo del supuesto de que el costo de mano de obra es el costo más representativo por ser el motor del proceso productivo.

#### Mensaje

No hay una única forma de asignar los gastos generales de fabricación y su mejor atribución estará dada por el criterio o base de asignación que se utilice.

#### Txt. ppal

A continuación se enumeran las ventajas del sistema de costeo por órdenes:

#### Punteo

- Permiten la posibilidad de identificar los trabajos lucrativos de los no lucrativos
- Los costos calculados sirven como base para presupuestar trabajos análogos en el futuro
- El lote de operaciones es perfectamente identificable y controlable en todas las etapas desde el comienzo hasta el final del proceso. Esto constituye una importante ventaja.
- Diariamente se puede cotejar la aplicación de la materia prima, mano de obra y carga fabril con el avance de la producción
- Inmediatamente luego de finalizado el trabajo es posible establecer el costo de la materia prima, mano de obra y carga fabril, determinando luego el beneficio o la pérdida
- Todo este sistema nos permitirá contar con un archivo de estadísticas y costos para futuras operaciones

#### Actividad

Actividad 19

#### Txt Actividad

Identifique los pasos que deben llevarse a cabo para determinar el costo de un producto o servicio a través del método de órdenes. Describa la operatoria.

#### Actividad

Actividad 20

#### Txt Actividad

Soluciones es un estudio que brinda servicios de auditoría. Su sistema de costos por órdenes tiene una sola categoría de costos directos, la mano de obra profesional cuyo presupuesto asciende a \$ 288.000 para el año, contemplando 4800 horas de trabajo profesional. Los costos indirectos ascienden a \$ 750.000 y constituyen los costos de apoyo a la auditoría, que se asignan a cada trabajo individual en base a las horas reales de trabajo profesional.

Sabiendo que se brindaron 140 horas de consultoría al cliente Medex y 208 al cliente Saluti:

#### Punteo

- a) Calcular el costo presupuestado para cada orden.
- b) ¿Cuánto cotizará Soluciones cada orden si desea obtener un margen de ingreso del 30%?

Continúa Txt. act

Consulte sus respuestas en el encuentro tutorial

## T2 Sistema de costos por procesos (o continuos)

Txt. Ppal.

El método de costeo por proceso se utiliza cuando la empresa opera en una industria que produce grandes cantidades de productos homogéneos en diversas etapas o procesos, que con frecuencia se producen en masa o serie.

Podemos citar como ejemplos la producción que se lleva a cabo en la industria alimenticia, química, petrolera, etc.

Actividad

Actividad 21

¿Qué otros ejemplos se le ocurren?

a) Le proponemos que presente tres ejemplos de producción continua, tanto de empresas manufactureras, comercializadoras como de servicios.

b) Elija una empresa de la lista y describa brevemente la forma de producción continua.

c) Identifique las características del proceso de producción continua

Txt Ppal

El sistema de costos por procesos tiene las siguientes características:

Punteo

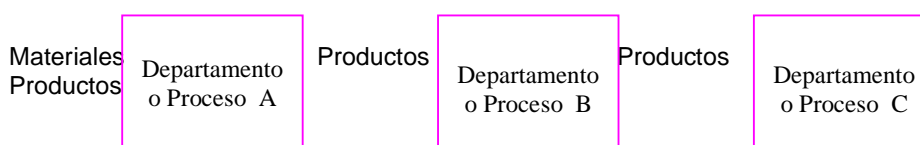
- La producción se caracteriza por ser continua, repetitiva y uniforme
- No resulta posible introducir modificaciones al proceso de elaboración por la rigidez propia de la cadena productiva
- El costo unitario es un costo promedio entre períodos relativamente rígidos de tiempo (inicio y fin de mes) ya que no es posible parar la producción. Por lo tanto en esos cortes de tiempo pueden quedar productos en fase de elaboración intermedia que también se valorizan
- El control es más económico, dado el tipo de producción masiva, aunque menos exacto, ya que existen productos en distintas etapas de elaboración

Txt Ppal

El sistema se inicia con la incorporación de materiales al proceso de transformación. Durante el proceso de producción los bienes intermedios son transferidos de un proceso a otro, y al concluir la última operación es convertido recién en producto terminado.

El término proceso se refiere al lugar específico donde se realiza el trabajo, y se denomina también departamento, operación o centro de procesos.

El siguiente diagrama ilustra el flujo de unidades y costos en un sistema de manufactura por procesos:



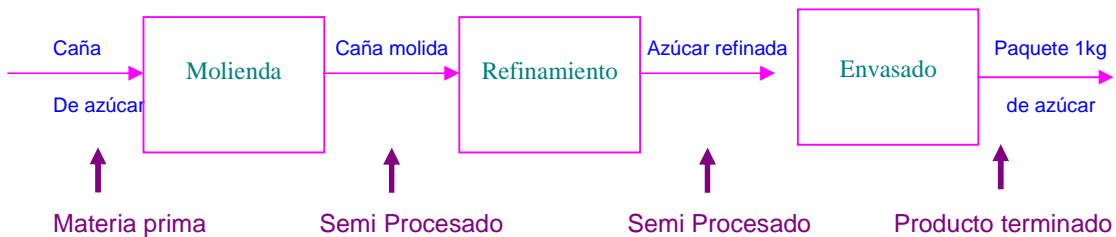


Supongamos el caso de la empresa Dulce S.A que se dedica a la elaboración y comercialización de azúcar de primera calidad, que se vende en envases de un kilogramo.

En este caso el proceso de producción se divide en tres centros de procesos, que ejecutan diferentes operaciones sobre el producto: Molienda, Refinamiento y Envasado.

Los diferentes centros de procesos por los que va atravesando el semiproducto lo van haciendo cada vez más refinado, mediante la incorporación de materiales, mano de obra y gastos comunes de fabricación.

A continuación se presenta un gráfico para ilustrar el proceso:



### Txt Ppal

El método de costeo por proceso identifica los costos de elaboración con departamentos individuales en un intervalo dado de tiempo.

¿Cómo se acumulan los costos por este método?

Los costos de materiales y mano de obra se asignan directamente al proceso en el período de tiempo determinado. Los gastos generales de fabricación se apropian a cada departamento o centro de proceso aplicando una tasa de asignación predeterminada de tales gastos en base a horas hombre, horas máquina, etc. al igual que en el sistema de costos por órdenes.

Al tratarse de una producción masiva de productos homogéneos, estamos hablando de unidades de producto o servicio idénticas dentro de la misma categoría, y por lo tanto reciben montos idénticos de materiales, mano de obra y gastos de fabricación.

Supongamos los siguientes datos sobre costos ya asignados a cada departamento:

### Cuadro

	Molienda	Refinamiento	Envasado
Materia prima directa	\$ 6.000	-	\$ 1.200

Mano de obra directa	\$ 3.700	\$ 3.900	\$ 3.600
Carga fabril indirecta	\$ 1.800	\$ 1.200	\$ 900
<b>Costos</b>	<b>\$ 11.500</b>	<b>\$ 5.100</b>	<b>\$ 5.700</b>

#### Txt. Ppal

Como el artículo en sí es de difícil seguimiento a través de los procesos, lo conveniente de este método es que obtiene un costo unitario por proceso o departamento.

Este método de costeo, por tratarse de producción continua no cierra al concluir la producción de unidades pedidas, como en el método por órdenes, sino que produce sin parar la secuencia de producción. Se efectúan cortes técnicos para evaluar la producción del período, encontrando artículos sin terminar, con diferentes grados de avance que lógicamente tienen distintos costos entre sí. Es por ello, que al trabajar con costos unitarios promedio por proceso, es muy importante que el producto de cada departamento o centro de proceso sea homogéneo.

Al valorar lo procesado dentro de cada departamento forzosamente se debe tener en cuenta la producción al inicio, la producción en proceso y su grado de terminación, y la producción terminada y al final para ser transferida al siguiente departamento.

A continuación se presentan los datos de las unidades en sus distintas etapas dentro del proceso de producción. Sabemos que a los productos en proceso se les ha asignado el 100% de los materiales directos, y se encuentran con un grado de terminación del 50% en cuanto a costos de conversión (todos los costos de fabricación que no están incluidos en los costos de materiales directos)

#### Cuadro

	<b>Molienda</b>	<b>Refinamiento</b>	<b>Envasado</b>
Unidades al inicio	18.000	14.500	12.500
Pérdida en el proceso	3.500	-	-
Trabajo en proceso	-	2.000	3.000
Unidades transferidas al proceso siguiente	14.500	12.500	9.500

#### Txt. Ppal

Veamos como se obtiene el costo de producción unitario de cada departamento o proceso.

- **Molido :**

#### Actividad

## Actividad 22

### Txt. act.

Anote en su cuaderno la fórmula que se debe utilizar para calcular el costo de producción unitario. Reemplace con los datos necesarios y calcule el costo unitario de producción del departamento Molido.

### Txt Ppal

El costo de una unidad a la salida del proceso Molido es de \$ 0.79 y se calcula utilizando la fórmula que vimos en el esquema de acumulación del costo:

### Fórmula

$$\text{Costo unitario de producción} = \frac{\text{Costo de producción}}{\text{Unidades producidas}}$$

$$\text{Costo unitario de producción Molido} = \frac{\$ 11.500}{14.500 \text{ u.}} = \$ 0.79$$

### ▪ Refinamiento :

En el caso de existir unidades en proceso, la valuación del grado de avance del semielaborado se la llama valuación de producción equivalente.

	Producción equivalente
Unidades terminadas = 12.500	12.500
Unidades de Trabajo en proceso = 2.000	<u>1.000</u> *
	13.500

\* 2000 unidades x 0.50 (al 50% de terminación)

Se denomina producción equivalente porque, en este caso 2000 unidades en proceso al 50% de terminación es equivalente a 1000 unidades terminadas.

$$\text{Costo unitario de producción Refinamiento: } \frac{\$ 5.100}{13.500 \text{ u.}} = \$ 0.37$$

## Actividad

## Actividad 23

### Txt. act.

Calcule el costo unitario de producción del departamento Envasado. Luego compare su resolución con la presentada a continuación

### Txt Ppal

	Producción equivalente
Unidades terminadas = 9.500	9.500
Unidades de Trabajo en proceso = 3.000	<u>1.500</u> *
	11.000

\* 3000 unidades x 0.50 (50% de terminación)



El costo unitario del producto se obtiene entonces dividiendo el costo total de elaboración por las unidades producidas, incluyendo la producción equivalente, obteniendo entonces un costo medio unitario.

Costo unitario de producción Envasado:  $\frac{\$ 5.700}{11.000 \text{ u.}} = \$ 0.51$

Entonces podemos decir que el costo unitario por proceso se calcula mediante el siguiente cálculo:

#### Fórmula

Costo unitario	=	$\frac{\text{Costos incurridos}}{\text{Producción procesada computable en unidades físicas}}$
----------------	---	---

#### Actividad

Actividad 24

#### Punteo act

- Calcule el costo total unitario de producto a la salida del departamento Envasado.
- ¿Como se obtiene el costo unitario total del producto en este sistema?

#### Txt Ppal

El costo total de elaboración surge de sumar todos los costos asignados al producto en cada departamento o centro de proceso por donde pasa el producto durante el proceso de producción. En nuestro ejemplo el costo unitario total del producto es \$ 1,67

#### Mensaje

Es condición necesaria que cada unidad de producción sea semejante a las demás, ya que el cálculo del costo unitario es un costo promedio de la producción terminada.

#### Actividad

Actividad 25

#### Txt. act.

Explique por que un centro de costos que produce una variedad de productos muy disímiles, al calcular el costo del producto por el sistema de costos por proceso produciría inexactitudes graves en el cálculo del mismo. ¿Cuales serían las consecuencias para una empresa si sucediera esto? Elabore un texto escrito y consulte su respuesta con su el tutor.

#### Txt Ppal

Las ventajas del sistema de costos por proceso son las siguientes:

#### Punteo

- La obtención de un costo unitario por proceso
- La economía de procedimientos contables y su correlativo control primario
- Aplicación sin problemas a industrias medianas con reducido plantel humano

- Creciente adaptabilidad a la estandarización de procesos con evidentes ventajas de costeo.

### Actividad

#### Actividad 26

#### Txt. act.

La empresa Kopitos se dedica a la producción de pochoclo que vende en bolsitas de 150 gramos. El proceso de producción se divide en dos centros productivos: Inflado y Envasado.

En el centro Inflado se procesan el maíz y el azúcar para obtener el pochoclo según las siguientes especificaciones para 1 bolsita:

0,135 kilogramo de maíz

50 gramos de azúcar

El maíz se compra en bolsas de 50 kilogramos a \$ 60 mientras que la bolsa de 50 kilogramos de azúcar se adquiere a \$ 35.

En este centro trabajan dos personas que operan la máquina utilizada y permite procesar 10 kilogramos por hora. El valor de la hora de mano de obra es de \$ 9.

El volumen normal de producción por mes es de 1800 kilogramos.

En el segundo centro el pochoclo obtenido en el centro anterior es envasado en las bolsitas, inutilizándose el 5% de esa materia prima. El embolsado es una tarea manual que es realizada por cuatro personas que terminan 100 bolsas en una hora. El valor de la hora de mano de obra es \$ 10 mientras que cada bolsita tiene un costo de \$ 0.80

#### Punteo act

a) Determine el costo primo a la salida de cada centro.

b) Suponiendo los siguientes gastos indirectos mensuales elija una medida para el nivel de actividad y calcule la tasa de asignación de los gastos indirectos. Distribuya los mismos entre los dos centros.

Servicios	\$ 400
Impuestos	\$ 200
Gastos Administrativos	\$ 1300
Sueldos	\$ 2000

El valor de la maquinaria es de \$ 10.000 y se amortiza en 10 años.

#### Continúa Txt Act

Contamos con los siguientes datos de las distintas etapas dentro del proceso de producción.

#### Cuadro

	<b>Inflado</b>	<b>Envasado</b>
Unidades al inicio	180 kg.	1.200 bolsitas
Pérdida en el proceso	100 kg.	-

Trabajo en proceso	1.820 kg.	1.600 bolsitas
Unidades transferidas al proceso siguiente	2.000 kg.	11.000 bolsitas

#### Continúa txt act

Sabemos que a los productos en proceso se les ha asignado el 100% de los materiales directos, y se encuentran con un grado de terminación del 80% en cuanto a costos de conversión.

#### Continúa Punteo act

- c) Determine el costo unitario a la salida de cada centro de proceso.
- d) Calcule el costo unitario total de producción.

#### Actividad

##### Actividad 27

#### Punteo act.

- a) Compare las características de las empresas que realizan su producción por pedido con las que producen en serie.
- b) Elabore un cuadro comparativo de los sistemas de costeo por órdenes y por proceso, considerando tipo de producción, tipo de producto, características del método, costos, ventajas, etc.
- c) Presente dos argumentos a favor y dos en contra de cada sistema.

### T3 Costos conjuntos

#### Txt Ppal

El costo conjunto es una variante del costo por procesos, ya que mientras se opera la materia prima aparece simultáneamente más de un producto. Es decir, se producen dos o más productos que son producidos a partir de un mismo insumo en común o materia prima básica.

¿Qué ejemplos se le ocurren?

Esto se da en una gran variedad de actividades como la pesquera, aceitera, frutícola y agrícola en general.

A continuación presentamos algunos ejemplos de costos conjuntos:

#### Punteo

- En la producción petrolera a partir del crudo se obtiene la nafta virgen, fuel oil, gas oil, parafina, kerosene, gas.
- De la producción forestal se obtiene madera y aglomerados
- De la granja avícola se obtienen pechugas, alas, muslos, patas, menudencias y alimentos para aves de corral.
- De la producción de azúcar se obtiene melaza y alcohol.

#### Txt.Ppal

En estos casos surge el problema de cómo valorar el bien y su inventario, es decir como aplicar a varios artículos de diferente tipo, tamaño, calidad, el costo de elaboración respectivo (materia prima, mano de obra, gastos comunes de fabricación) utilizados en dicha operatoria conjunta.

El problema de la valuación del producto y su inventario tiene dos aspectos a resolver:

- 1) El de la producción conjunta en el punto de corte o separación

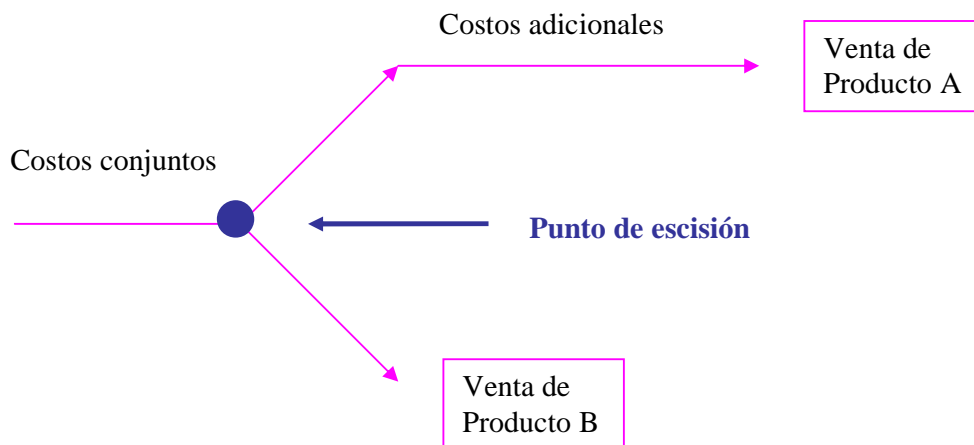
2) El de los costos adicionales en que se incurra para reprocesar los principales y subproductos

En forma sintética veremos cómo es el proceso de producción, para que podamos tener una idea del problema que representa la asignación de los costos conjuntos.

Supongamos el caso de De Campo que compra leche cruda a granjas independientes. La misma, que constituye el material directo, es inicialmente introducida al proceso de elaboración. Luego de aplicados los costos de conversión a dicho material se obtiene crema y líquido descremado. El líquido descremado sufre un proceso adicional, obteniendo el producto leche condensada mientras que la crema se vende inmediatamente en la misma forma en que surge del proceso conjunto.

A continuación presentamos un gráfico que permitirá ejemplificar mejor el esquema de costos conjuntos:

Gráfico



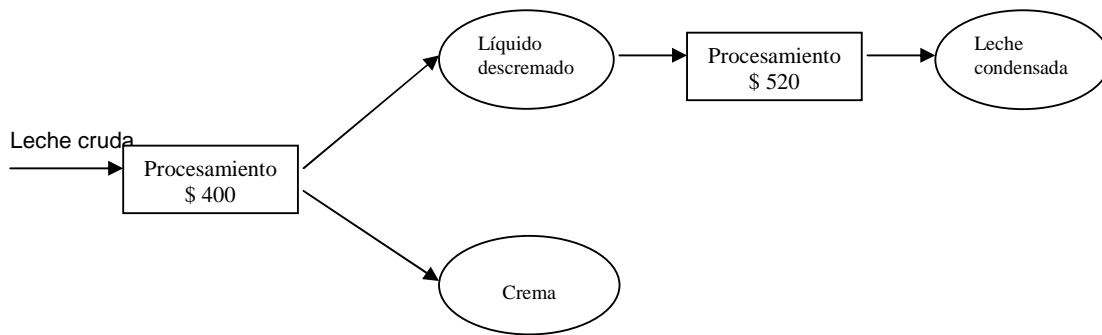
La etapa de producción en la cual los productos conjuntos se separan para someterlos a un proceso adicional o venderlos, se denomina punto de escisión, punto de corte o separación. Los costos incurridos hasta ese momento son los **costos conjuntos**. Los costos aplicados luego del punto de corte son llamados **costos del proceso adicional**.

Los costos de los productos conjuntos son los costos comunes aplicados simultáneamente a una variedad de productos finales.

En nuestro ejemplo supongamos que 110 litros de leche cruda tengan una merma de 10 litros, con lo cual se produzcan 100 litros de producto de buena calidad. El costo conjunto asciende a \$ 400 y corresponde al costo de comprar esos 110 litros y procesar el producto hasta obtener 25 litros de crema y 75 litros de líquido descremado.

Costos Conjuntos

Costos adicionales



### Punto de separación

Suponiendo que el valor de venta del líquido descremado es de \$ 4 por litro y el de la crema \$ 8 por litro. ¿Cómo se asignarían los costos conjuntos ? Los costos de producción \$ 400 no pueden identificarse exclusivamente con ninguno de los dos productos, ni puede asignarse a alguno en particular.

Existen distintos enfoques para asignar dichos costos comunes entre los distintos productos en el punto de escisión. El enfoque más usual es asignar los costos conjuntos a los productos de acuerdo a las ventas relativas de los productos elaborados.

#### Cuadro

	Crema	Líquido descremado	Total
Valor de ventas en punto de corte ( Crema : 25 litros x \$ 8; LÍq. Descremado : 75litros x \$ 4 )	\$ 200	\$ 300	\$ 500
<b>Ponderación</b> ( \$ 200/ 500 ; \$ 300 / 500 )	0.40	0.60	
<b>Costos conjuntos</b> ( Crema : \$ 400 x .40 ; LÍq. Descremado \$ 400 x 0.60 )	\$ 160	\$ 240	\$ 400
<b>Costos producción por unidad</b> ( Crema : \$ 160 / 25 litros ; LÍq. Descremado \$ 240 / 75 litros )	\$ 6.40	\$ 3.20	

#### Txt. Ppal

Los costos adicionales corresponden a 75 litros de líquido descremado adicionales más otros costos de procesamiento que ascienden a \$ 520 para obtener 50 litros de leche condensada, que se venden a \$ 22 el kg.

#### Actividad

## Actividad 28

### Txt. act.

¿Cuál es el análisis que haría para saber si resulta conveniente incurrir en costos adicionales a partir del líquido descremado para obtener leche condensada?

Recuerde consultar su respuesta en el encuentro tutorial.

### Actividad

## Actividad 29

La empresa Salinas compra sal y la procesa en productos más refinados como la soda cáustica y cloro. En el último período la empresa compró \$ 40.000 de sal. Se incurrieron en costos conjuntos de \$ 100.000 hasta el punto de separación, momento en el que se producían los dos productos vendibles, soda cáustica y cloro.

Las 800 toneladas de cloro se procesaron posteriormente, con un costo adicional de \$ 20.000 para obtener 500 toneladas de cloruro de polivinilo. El precio al que podría haberse vendido la producción de cloro es \$ 75 por tonelada.

Las 1200 toneladas de soda cáustica fueron vendidas a \$ 50 la tonelada.

Para resolver el problema presente en un gráfico los datos del problema.

- a) Calcule la asignación de los costos conjuntos.
- b) Realice un gráfico ilustrando el proceso
- c) ¿Considera que la empresa debería haber aceptado vender el cloro a una empresa que provee productos para mantenimiento de piscinas por \$ 75 la tonelada? Justifique su respuesta.

### Txt Ppal

Veamos a continuación otro ejemplo para el que puede resultarnos de utilidad este análisis. Se trata de una empresa que al elaborar un producto genera un producto residual.

La empresa Lafabri que fabrica un producto genera 6 tipos de este producto con insumos comunes.

Los costos conjuntos se aplican a las 6 variedades sobre la base del valor de venta correspondiente en el punto de corte.

Se le presentan dos alternativas:

- 1- vender el producto residual
- 2- la otra consiste en reprocesar el producto obteniendo un nuevo producto.

Estas decisiones se conocen con el nombre de “decisiones de vender o procesar adicionalmente”.

### Mensaje

Como regla general, siempre será rentable continuar con el proceso del producto conjunto después del punto de escisión, en la medida de que el incremento de los ingresos provenientes de la venta del nuevo producto, exceda el incremento del costo del proceso adicional aplicado a dicho producto.

### Txt. Ppal

El análisis a realizar en base a los costos es el siguiente:

<b>Hasta el punto de corte</b>	
Costos conjuntos	175.000
<b>A partir del punto de corte</b>	
Valor de venta de los residuos procesados	400.000
Costo del proceso adicional	(210.000)
Ventaja de convertir los residuos	190.000

Txt.  
Ppal  
Los

Los costos conjuntos calculados hasta el punto de separación no tienen ninguna influencia en el cálculo del costo de los productos de los residuos a partir del mismo.

Los costos acumulados hasta el punto de separación son costos realizados y como tal no son pertinentes en las decisiones relativas a que curso de acción tomar desde el punto de escisión en adelante.

En este caso entonces, sería conveniente reprocesar y vender los residuos.

### Actividad

Actividad 30

¿Qué otras ventajas además de las económicas considera que puede tener el hecho de reprocesar residuos industriales? Fundamente su respuesta

## T3 Subproductos

### Definición

Un subproducto lo definimos como un bien de importancia secundaria o menor, surgiendo en el punto de corte o separación de un proceso fabril simultánea e independientemente de otro denominado principal.

### Txt Ppal

Lo habitual sin embargo es que el subproducto surja como acompañante forzado de uno o más productos principales. Este puede ser utilizado internamente en la elaboración del producto principal ( ejemplo chatarra proveniente de despuntes o recortes de acero que se funden en hornos y reutilizan ), o bien se revenden a mayor precio.

En ciertas ocasiones el subproducto surge como chatarra o producción estropeada, y en consecuencia es de carácter accidental o esporádico.

Las características que definen a un subproducto son:

- valor de comercialización relativo o secundario
- magnitud física cuasi despreciable, implica la necesidad de juntar cierta cantidad para recién poder comercializarlo
- genera altos costos de tenencia o posesión
- aparece regularmente como parte inseparable del proceso fabril

En términos económicos para que sea razonable efectuar el reproceso de un subproducto, el ingreso neto que genera su venta ( precio de venta menos los costos de comercialización y costos de transformación incorporados luego del punto de corte ) debe ser superior al valor probable de venta del subproducto surgido al punto de corte o separación.

### Actividad

#### Actividad 31

Dadas las características propias de la actividad apícola, en nuestro país la actividad se lleva a cabo mayormente por microempresarios.

a) Le proponemos investigar sobre el proceso productivo en las colmenas y analizar si se verifica un esquema de costos conjuntos como explicáramos anteriormente.

Fundamente su respuesta.

b) En caso de que su respuesta fuera afirmativa, solicitamos que identifique y describa los productos múltiples que se obtienen en el proceso productivo.

### Txt Ppal

Antes de abordar el modelo del punto de equilibrio profundizaremos en la clasificación de costos según su grado de variabilidad e intentaremos comprender su comportamiento.

## T1 Comportamiento de los costos

### Txt Ppal

Para poder introducirnos al análisis del comportamiento de los costos tomemos como ejemplo el caso de Germán que ha decidido montar una empresa unipersonal con un taxi que será trabajado por él durante el turno diurno y por un empleado durante el turno nocturno.

Si analizamos los costos operativos del taxi que será trabajado ¿Cuáles son los costos que deberá contemplar Germán?

Seguramente Germán deberá pagar seguro del automotor en forma anual, impuestos y tasas como patente, verificación técnica, certificaciones, etc. cuyo costo no cambia independientemente del número de kilómetros recorridos. Por otro lado, el monto gastado en combustible cambia según los recorridos que realice. Cuantos más kilómetros recorra, más combustible gastará. Del mismo modo, gastos como limpieza, lubricación y mantenimiento, variarán conforme al nivel de actividad del taxi.

¿Para que puede servirle conocer los costos de operación de su vehículo ?



Conocer cómo se comportan los costos operativos del automóvil puede ser importante a la hora de evaluar el desempeño de su negocio. La recaudación varía mucho según el momento del año, el turno, el estado del vehículo y las localidades en las que se trabaje. Los ingresos pueden ser altos si el taxi trabajará doble turno, pero los costos también. , Resulta importante, además de ser un buen conductor poder ser un buen administrador para obtener ganancias con el taxi. Dado que se trata de un negocio cuyos ingresos fluctúan día a día, es importante por un lado contemplar los costos fijos que deberá poder cubrir en el mes con los ingresos. Por otro lado, también resulta conveniente reservar fondos para realizar mantenimiento preventivo al vehículo, dado que el factor riesgo también debe contemplarse en la ecuación a fin de evitar que se evaporen ganancias ante un par de visitas de emergencia al taller.

Al igual que en el caso del taxi de la empresa de Germán, en las empresas los costos se comportan de distinta manera.

El propósito de analizar el comportamiento del costo es poder entender como los costos responden ante el cambio en el volumen de actividad.

Consideramos que éste es un aspecto clave para muchas decisiones que se toman dentro de una organización, puesto que permiten al administrador entender y/ o predecir en algunos casos cuáles serán los costos en distintas circunstancias de la gestión.

Conocer la forma en que se comportan los costos resulta útil para múltiples propósitos entre los que nombramos:

#### Punteo

- Permite prever las utilidades a medida que cambian los volúmenes de venta y producción
- Permite saber como se comportan los costos para poder hacer una estimación sobre ellos
- Permite tomar decisiones

#### Txt. Ppal

La falta de conocimiento y uso de estos conceptos para la toma de decisiones, hace que muchas veces se cometan errores e incluso provoquen importantes pérdidas a la organización.

#### Txt Ppal

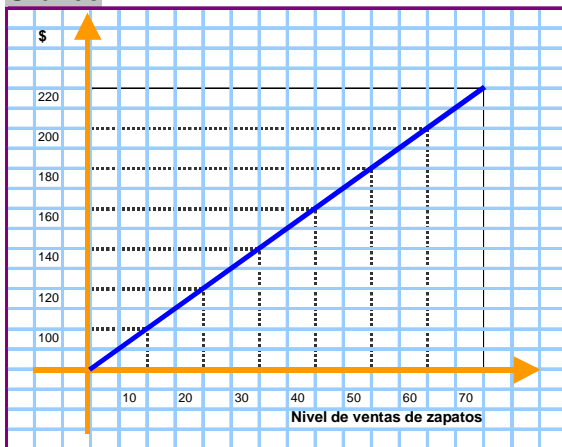
En primer lugar, profundizaremos en la clasificación de los costos según su comportamiento o grado de variabilidad.

1- Por un lado tenemos los **costos variables**, que son aquellos cuyos valores cambian en relación directa con los niveles de actividad.

Si por ejemplo el nivel de ventas de una fábrica de calzados se incrementa resulta esperable que los costos variables de comercialización también se incrementen.

Si recordamos las funciones estudiadas en el Módulo de Matemática veremos que el comportamiento de los costos variables se representa de acuerdo a la siguiente función:

**Gráfico**



Los costos variables totales se mantendrán en directa proporción con el nivel de actividad, en la medida que el costo variable por unidad sea constante

Ahora bien, para que podamos establecer la variación del costo debemos fijarla con respecto a algo. Ese algo es lo que se conoce como base de la actividad.

Existen distintas bases de actividad que utilizan los administradores para evaluar el comportamiento de los costos. A continuación se presenta una lista que proporciona algunos ejemplos para distintos tipos de empresas o instituciones.

**Cuadro**

<b>Empresas o instituciones</b>	<b>Categoría del costo</b>	<b>Actividad base</b>
Colegio	Sueldos	Número de clases
Aerolínea	Combustible	Número de millas
Hospital	Sueldo de enfermeras	Número de pacientes
Hotel	Sueldos personal limpieza	Número de huéspedes
Banco	Sueldos de cajeros	Número de transacciones

**Actividad**

Actividad 32

**Txt. Act.**

A continuación le proponemos el siguiente ejercicio que tiene como finalidad el aprender a identificar la actividad base asociada al costo.

Hacer que los costos de la siguiente tabla se correspondan con las actividades base correspondientes a una escuela. Una actividad base podrá utilizarse más de una vez o no utilizarse.

- |                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| 1- Sueldos de personal administrativo | a- Cantidad de solicitudes de inscripción |
| 2- Sueldos de docentes                | b- Cantidad de alumnos                    |
| 3- Sueldos de la oficina de Deportes  | c- Cantidad de personal                   |
| 4- Papelería                          |   |
| 5- Sueldos de personal directivo      |   |

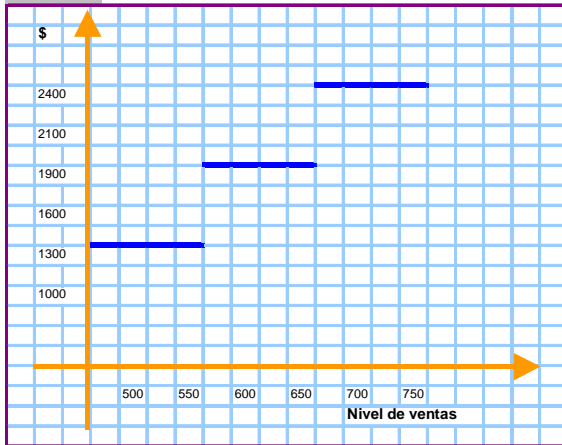
**Txt Ppal**

Pero no todos los costos variables tienen el mismo patrón de comportamiento.

Tomemos el caso de los costos de mantenimiento de los equipos de una fábrica.

A mayor nivel de actividad habrá un mayor costo. Pero como en este caso, dichos costos se mantienen constantes a determinado rango de actividad, no puede graficarse a través de una relación lineal. La gráfica tomaría la forma de una escalera.

**Gráfico**



**Txt. Ppal**

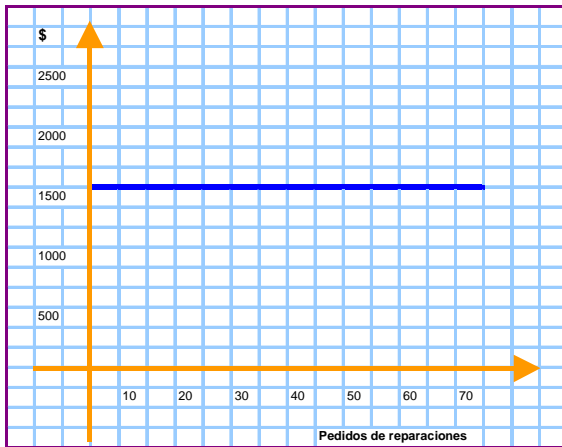
Este crecimiento escalonado de los costos de mantenimiento nos estaría diciendo que los costos se realizan en forma discontinua

2 - Por otro lado tenemos los **costos fijos** que no cambian su monto total cuando cambia el nivel de actividad.

Supongamos una empresa de servicio técnico que paga \$ 1.500 mensual por el alquiler del local.

El costo del alquiler permanece constante, ya que es un gasto que debe desembolsarse todos los meses independientemente de que se reciban 30 pedidos de reparaciones o ninguno.

**Gráfico**



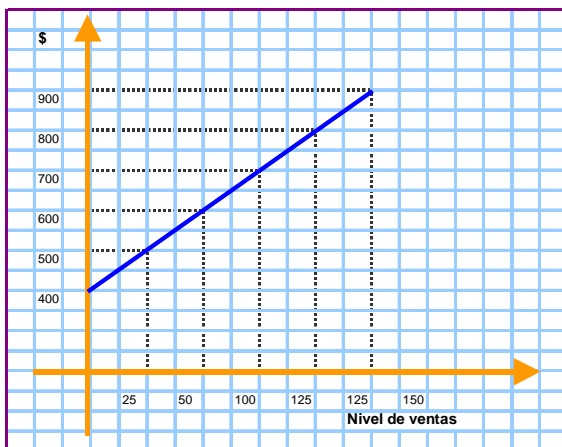
### 3- También tenemos el caso de los **costos semivariables, semifijos o mixtos**.

Son costos que tienen características tanto de un costo variable como fijo.

Como ejemplo podemos citar el salario que percibe un vendedor con componente fijo y variable.

En muchas empresas los vendedores perciben un sueldo fijo para un nivel fundamental de ventas, y un sueldo variable que se traduce en comisiones sobre las ventas. Este tipo de compensaciones tienen la finalidad de proporcionarles a los vendedores un incentivo para alcanzar determinadas metas de venta.

#### Gráfico



La gráfica nos muestra que el sueldo básico de \$ 400 es fijo y se abona independientemente del nivel de ventas realizadas por el vendedor, luego se va incrementando en forma variable en función de las ventas logradas.

En los análisis, los costos mixtos suelen desglosarse en sus componentes fijos y variables.

**Actividad**  
Actividad 33

A continuación le proponemos analizar el comportamiento de los costos variables y fijos (unitarios y totales) en función del nivel de actividad y luego complete la siguiente tabla resumiendo los efectos en los cambios en el nivel de actividad.

**Cuadro**

<b>Costo</b>	<b>Total</b>	<b>Unitario</b>
<b>Variable</b>		
<b>Fijo</b>		

**Actividad**  
Actividad 34

La empresa Bags fabrica carteras para damas dentro de un rango relevante de 30.000 a 50.000 carteras por año. Dentro de ese rango se ha preparado el siguiente programa de costos de producción:

**Punteo act**

a) Copie en su carpeta y complete el programa de costos.

<b>Programa de costos de producción de la empresa Bags</b>			
	30.000	40.000	50.000
Carteras producidas	30.000	40.000	50.000
Costos totales :	840.000	.....	.....
Costos variables totales	600.000	.....	.....
Costos fijos totales	240.000	.....	.....
Costo unitario :	.....	.....	.....
Costo variable unitario	.....	.....	.....
Costo fijo unitario	.....	.....	.....

- b) ¿Qué herramientas utilizó para completarlo?  
c) Explique la utilidad de la información y cuáles serían las consecuencias para una empresa no tener en cuenta estos datos.

## **T1 El modelo del punto de equilibrio**

**Txt. Ppal.**

Una vez que hemos comprendido el comportamiento de los costos en función del nivel actividad, es posible introducirnos en el modelo del punto de equilibrio o modelo de costo-utilidad volumen, herramienta de análisis que utiliza la contabilidad de costos no tradicional para la gestión en la empresa.

Es un modelo de uso gerencial para el análisis y toma de decisiones, que es ampliamente usado en organizaciones con o sin fines de lucro, y es igualmente aplicable a actividades que suministran bienes o servicios. Una gestión exitosa requiere comprender esta relación.

El modelo del punto de equilibrio o costo-utilidad-volumen es una técnica muy utilizada dado que nos permite conocer y comprender las relaciones entre los factores que mencionaremos a continuación, pues resultan importantes para evaluar las diferentes estrategias que la gerencia puede llevar a cabo para desarrollar la actividad de la empresa.

1. Precio de los productos
2. Volumen o nivel de actividad
3. Costos variables por unidad
4. Costos fijos totales
5. La mezcla de los productos vendidos, en caso de que la empresa opere con más de un producto ( que veremos a continuación )

En materia de toma de decisiones el modelo del punto de equilibrio nos ofrece cierta perspectiva sobre las ganancias potenciales de una empresa a corto plazo en función del volumen de ventas estimado.

El modelo permite dar respuestas a preguntas como las siguientes, por dar algunas ejemplificaciones:

¿Cuál será la ganancia de la empresa si vende 5000 unidades anuales ?

¿A cuánto deben ascender las ventas totales de la empresa para absorber los costos totales?

¿Qué cantidad de producto debe vender la empresa para obtener determinado beneficio?

¿Cuál será la ganancia de la empresa si vende \$ 150.000 anuales?

Es importante destacar que el análisis a partir de este modelo parte del supuesto de que todas las mercaderías producidas son vendidas en el mismo período en que fueron producidas y todos los costos del producto y costos del período también son gastos del período en que son efectuados.

## **T2 Contribución marginal**

Una de las relaciones entre costo, volumen y utilidad es la contribución marginal.

La contribución marginal es el excedente de ingresos provenientes por ventas en relación a los costos variables.

Supongamos el caso de la empresa Expresarte se dedica a la venta de remeras estampadas.

¿Cuál sería la contribución marginal unitaria si las ventas ascienden a \$ 40.000 y los costos variables a \$ 10.000?

La contribución marginal sería de \$ 30.000 y se calcula mediante la siguiente fórmula :

**Fórmula :**

$$\text{Contribución Marginal} = \text{Ventas} - \text{Costos Variables}$$

Ahora bien, ¿para qué nos sirve conocer la contribución marginal de un producto?

El concepto de contribución marginal nos muestra como contribuye cada artículo o producto a absorber los costos fijos.

Veamos el siguiente estado de ingresos de la empresa Expresarte:

Ventas	40.000
Costos variables	<u>10.000</u>
Contribución marginal	30.000
Costos fijos	<u>14.000</u>
Utilidades	16.000

La contribución marginal de \$ 30.000 está disponible para cubrir los costos fijos de \$ 14.000, mientras que los \$ 16.000 corresponden al ingreso proveniente de operaciones una vez que se han cubierto los costos fijos , es decir las utilidades del negocio.

La contribución marginal o margen de contribución tiene una aplicación importante y resulta de especial utilidad en materia de decisiones ya que nos brinda una perspectiva sobre las potenciales utilidades de una empresa y permite elaborar una meta de los beneficios.

La contribución marginal **no** representa una utilidad en su totalidad ya que se le deben descontar los costos de fijos o de estructura. Identificar la contribución marginal con la ganancia neta constituye un error gravísimo.

A contribución marginal también se puede expresar en forma de porcentaje. Se denomina tasa del margen de contribución y se calcula a través de la siguiente fórmula:

**Fórmula**

$$\text{Tasa del margen de contribución} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costos variables}}{\text{Ventas}}$$

#### Txt. Ppal

La tasa del margen de contribución es más útil cuando el incremento o disminución en el volumen de ventas se expresa en pesos de ventas.

Prosiguiendo con el ejemplo anterior calculamos entonces la razón del margen de contribución:

$$\text{Tasa del margen de contribución} = \frac{30.000 - 10.000}{30.000} = 66.67 \%$$

La tasa del margen de contribución nos indica en qué porcentaje cada peso generado por las ventas nos ayuda a cubrir los costos fijos para generar un ingreso operativo.

En el caso de la empresa Expressarte cada peso por ventas contribuye a cubrir los costos fijos en un 66.67 %.

La contribución marginal también se puede expresar por unidad. El cálculo toma el precio de venta unitario y costo variable unitario.

¿Cómo la calcularía si el precio de venta de cada remera es de \$ 40 y el costo variable unitario de \$ 10?

La fórmula que se utiliza para el cálculo de la contribución marginal unitaria es la siguiente:

#### Fórmula

$$\begin{array}{r} \text{Precio de venta unitario} \\ - \text{Costo variable unitario} \\ \hline \text{Contribución marginal unitaria} \end{array}$$

#### Txt. Ppal

La contribución marginal unitaria resulta útil cuando el incremento o disminución de las ventas se mide en unidades de ventas.

A continuación veremos un ejemplo donde el cálculo de la contribución marginal resulta de utilidad para la toma de decisiones.

Supongamos que la empresa Gestión Velox que se dedica a la comercialización de paquetes de software de gestión tiene la posibilidad de comercializar uno de los siguientes artículos que adquiere a un distribuidor mayorista:

Paquete A = Precio \$ 150

Paquete B = Precio \$ 200



¿Cuál artículo elegimos para vender? ¿El artículo B que tiene mayor precio?  
No podemos tomar una decisión sin considerar los costos de ambos productos.

Supongamos los siguientes datos de costos variables

	<b>Precio</b>	<b>Costo Variable</b>	<b>Contribución marginal</b>
<b>Producto A</b>	\$ 150	\$ 70	\$ 80
<b>Producto B</b>	\$ 200	\$ 100	\$ 100

Si la incidencia de los costos fijos es igual para Producto A v B

Teniendo en cuenta los datos expuestos, ¿elegiría el producto B que tiene mayor contribución marginal?

Como dijimos anteriormente la contribución marginal no es igual al beneficio. Aún no se han considerado los costos fijos.

Si el grado de incidencia de los mismos es igual para ambos productos, elegiríamos producto B, que tiene una mayor contribución marginal.

A continuación presentamos un cuadro que sintetiza la relación entre la contribución marginal y el volumen de ventas, a efectos de la toma de decisiones.

#### Contribución marginal para la toma de decisiones

##### Cuadro

Alta Contribución Marginal	Alto Volumen de Ventas	Resultado Optimo
Alta Contribución Marginal	Bajo Volumen de Ventas	Necesidad de aumentar el volumen de ventas
Baja Contribución Marginal	Alto Volumen de Ventas	Exige mejora en los precios
Baja Contribución Marginal	Bajo Volumen de Ventas	Representa una situación grave

##### Actividad

##### Actividad 35

Le proponemos la resolución de los siguientes casos de aplicación:

##### Problema 1

La empresa dedicada a la fabricación y venta de productos de belleza cerró el año con las siguientes ventas en el rubro champú:

Total de unidades vendidas \$ 30.000

Precio de venta unitario \$ 15

Costo variable unitario	\$ 9
Costos fijos	\$ 25.000

Calcule:

- 1) contribución marginal
- 2) en qué porcentaje las ventas del producto contribuyeron a absorber los costos fijos
- 3) tasa de contribución unitaria
- 4) ingreso de operación o utilidad del año

## Problema 2

### **Txt. Act.**

Los siguientes datos mensuales provienen de la contabilidad de la empresa Futuro que produce y vende mesas para computadoras:

Precio de venta unitario	\$	150
Costos fijos mensuales		
de producción	\$	25.000
de administración y comercialización	\$	14.000
Materias primas directas - unitario	\$	35
Mano de obra directa - unitario	\$	18
Gastos generales de producción – unitario	\$	14
Costos variables unitarios de comercialización	\$	8
Unidades producidas y vendidas en el mes		1.500

En base a estos datos calcule los siguientes conceptos

- 1) Costo de producción unitario
- 2) Costo fijo de producción unitario
- 3) Costo variable de producción unitario
- 4) Costo variable total por unidad
- 5) Contribución marginal mensual
- 6) Contribución marginal unitaria
- 7) Tasa de contribución marginal
- 8) Resultado operativo del mes

### **Actividad**

Actividad 36

### **Txt. act.**

Le proponemos que describa el tipo de decisiones para las que considera de utilidad la aplicación de esta herramienta por parte de los administradores o dueños en la gestión de una empresa.

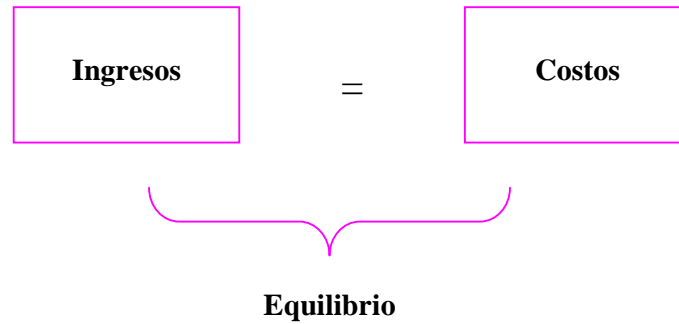
## **T2 Punto de equilibrio**

### **Txt Ppal**

El punto de equilibrio es otra de las aplicaciones del análisis de costo-utilidad-volumen.

Es el punto en donde los ingresos y los costos totales son iguales. Este punto nos indica donde no hay ni pérdidas ni ganancias y por lo tanto la empresa se encuentra en equilibrio.

**Gráfico**



**Txt Ppal**

El punto de equilibrio es útil para las empresas en la planeación y toma de decisiones, dado que nos permite calcular la cantidad de unidades que deben ser vendidas o producidas, o monto que debe ser facturado para que podamos absorber los costos totales y el beneficio sea igual a cero.

El punto de equilibrio utiliza para su cálculo la contribución marginal y se calcula de acuerdo a la siguiente ecuación:

**Fórmula**

$$\text{Ventas en equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Margen de contribución unitaria}}$$

Conociendo los costos fijos totales y la medida en que cada unidad de producto vendido contribuye a absorber los mismos, podemos calcular el nivel de ventas en unidades o pesos en donde no ganamos ni perdemos, pues absorbemos los costos totales y no se generan beneficios.

**Actividad**

Actividad 37

**Txt Act**

Volvamos al caso de la empresa Gestión Velox. Supongamos que la empresa ha decidido alquilar un stand en una convención sobre computadoras de 3 días de duración donde planea vender el paquete de software B. El precio de venta del mismo es de \$ 200, pero debido a que deberá abonar una comisión sobre las ventas como pago variable por el alquiler del stand, el costo variable del paquete asciende a \$ 140. La empresa ha pagado \$ 3.000 por el alquiler del stand por esos días. Suponiendo que no hay otros costos ¿cuántas unidades deberá vender para cubrir los costos fijos?

En base a las fórmulas presentadas solicitamos que resuelva el ejercicio y confeccione un estado de ingresos que verifique sus cálculos.

Luego compare los resultados con el desarrollo que presentamos a continuación.

Fin txt Act

Txt Ppal

En primer lugar calculamos la contribución marginal unitaria del producto:

	Precio de venta unitario	\$ 200
-	Costo variable unitario	<u>\$ 140</u>
	Contribución marginal unitaria	\$ 60

Luego aplicamos la fórmula:

$$\text{Ventas en equilibrio ( unidades )} = \frac{3.000}{60} = 50 \text{ unidades}$$

Es decir que se necesitan vender 50 unidades de producto para absorber los costos fijos

El siguiente estado de ingresos verifica el cálculo anterior:

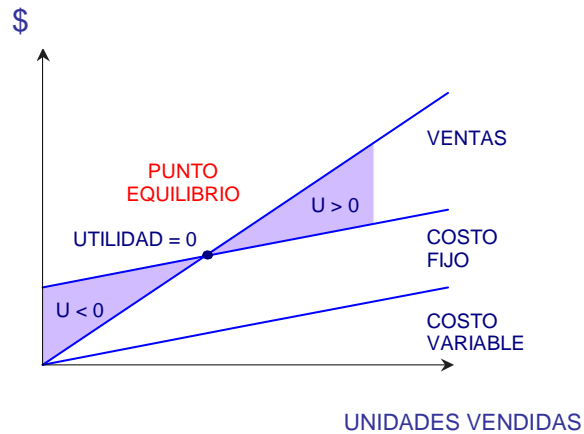
Ventas ( 50 unidades X \$ 200 )	\$	10.000
Costos variables ( 50 unidades X \$ 140 )	\$	<u>7.000</u>
Margen de contribución	\$	3.000
Costos fijos	\$	<u>3.000</u>
Utilidades	\$	<u>0</u>

El análisis del punto de equilibrio también puede representarse mediante la siguiente gráfica:

Consulte y relea

Si lo considera necesario puede consultar los conceptos estudiados en los módulos de matemática sobre construcción e interpretación de gráficas de funciones.

Gráfico



#### Txt. Ppal

Esta gráfica constituye otra modalidad de análisis que puede ayudar a los administradores y directivos a comprender la relación entre costos, ventas y utilidad o pérdida de la operación. Se construye graficando las funciones de ventas, costo fijo y costo variable, tomando el eje horizontal (x) para expresar el volumen en unidades vendidas y el eje vertical (y) para indicar las cantidades en pesos de las ventas y los costos. El punto de intersección de las funciones de ventas y costos totales constituye el punto de equilibrio y se trazan las áreas que representan la utilidad de la operación y la pérdida de la operación.

#### Actividad

##### Actividad 38

#### Txt. act.

En base a lo estudiado en el Módulo de Álgebra le proponemos que construya la gráfica para nuestra ejemplificación anterior y describa como se interpreta la misma.

#### Actividad

##### Actividad 39

#### Txt. act.

A continuación presentamos el problema 1 con el caso de la empresa El trébol. Cada uno de los problemas siguientes corresponde a distintas situaciones que se van planteando. Para la resolución de los mismos se debe partir de la situación planteada en el problema 1.

#### Problema 1

La empresa El trébol vende 600 unidades a \$ 35 cada uno. El costo variable unitario de producción es de \$ 23. Los costos fijos ascienden a \$ 5200, de los cuales \$ 2200 corresponden a costos de producción, y \$ 3000 a costos de administración y comercialización.

- Calcule cuántas unidades debe vender para alcanzar su punto de equilibrio.
- Suponiendo que vende 700 unidades. Calcule en que porcentaje aumentaron las ventas respecto del punto de equilibrio.

### Problema 2

Supongamos que la empresa actualmente tiene un nivel de ventas de 880 unidades.

- Calcule en que medida las ventas totales permiten absorber los costos fijos.
- Si la empresa decide otorgar un aumento en las comisiones de los vendedores de \$ 3 por unidad. ¿Cómo afecta al punto de equilibrio?

### Problema 3

Supongamos que la empresa otorga un aumento en los sueldos fijos que en total ascienden a \$ 800

- Calcular cuántas unidades adicionales deberán venderse para mantener el punto de equilibrio
- Construya la gráfica de costo-utilidad-volumen o punto de equilibrio.

### Problema 4

La dirección comercial sugiere una disminución del 10% en el precio de venta, que es de \$ 35

- Calcule la tasa de contribución marginal unitaria
- ¿Cuántas unidades deberá vender y cuál es el monto de ventas que deberá alcanzar para no perder ni ganar con la reducción del precio?
- ¿En qué porcentaje deberían aumentar las ventas?
- Calcular el resultado operativo

### Problema 5

- Construya el gráfico de costo-utilidad-volumen con los datos del problema 1.
- La empresa está analizando la posibilidad de vender 200 unidades más, ampliando su capacidad de producción en 800 unidades. Esto incrementaría los costos fijos en \$ 1300
- Grafique la situación b y compare con el gráfico de la situación a. Analice si cambió el punto de equilibrio y si el proyecto nuevo afecta a la ganancia.

## **T2 Margen de seguridad**

### **Txt Ppal**

El margen de seguridad constituye una aplicación útil para los administradores que proporciona un análisis adicional partiendo del modelo de costo-utilidad-volumen. El margen de seguridad nos indica hasta donde podrían disminuir las ventas sin ocasionar una pérdida de operación.

La diferencia entre el ingreso de ventas real y las ventas en el punto de equilibrio se denomina margen de seguridad.

El margen de seguridad se calcula de la siguiente forma:

### **Fórmula**

$$\text{Margen de seguridad} = \frac{\text{Ventas} - \text{Ventas en el punto de equilibrio}}{\text{Ventas}}$$

Por ejemplo si el margen de seguridad es bajo, una pequeña disminución en las ventas puede provocar una pérdida de operación.

A continuación presentamos el siguiente ejemplo:

Si tenemos ventas por \$ 250.000, el precio de venta por unidad es \$ 25 y las ventas en el punto de equilibrio son de \$ 200.000,

$$\text{Margen de seguridad} = \frac{\$ 250.000 - \$ 200.000}{\$ 250.000} = 20\%$$

El margen de seguridad es del 20%,

En pesos se calcula:

**Fórmula**

$$\text{Margen de seguridad en pesos} = \text{Ventas} \times \% \text{ Margen de seguridad}$$

$$\text{Margen de seguridad en pesos} = \$ 250.000 \times 20\% = \$ 50.000$$

En unidades se calcula:

**Fórmula**

$$\text{Margen de seguridad en unidades} = \frac{\text{Margen de seguridad en pesos}}{\text{Precio de venta por unidad}}$$

$$\text{Margen de seguridad en unidades} = \frac{\$ 50.000}{\$ 25} = 2.000 \text{ unidades}$$

Es decir que las ventas actuales de \$ 250.000 pueden disminuir en \$ 50.000 o 2.000 unidades antes de que ocurra una pérdida de operación.

**Actividad**

Actividad 40

**Txt Act**

La empresa El descanso espera que se venda un total anual de 60.000 unidades de los almohadones que produce y vende. Los costos fijos estimados ascienden a \$ 290.000, los costos variables unitarios estimados de \$ 15 y el precio de venta de \$ 22

### Punteo act

- Calcule la tasa de contribución marginal
- Calcule la contribución marginal unitaria
- Construya una gráfica de costo-utilidad-volumen indicando el punto de equilibrio.
- Calcule el margen de seguridad en pesos y unidades

### Actividad

#### Actividad 41

#### Txt Act

Supongamos que tenemos dos empresas que son muy semejantes en muchos aspectos, salvo en la configuración de sus costos. En la primera el 75% de los costos son variables, mientras que en la segunda el 75% de los costos son fijos.

Considerando que en el año ambas empresas han tenido las mismas cifras de ventas totales por igual cantidad de unidades producidas y los mismos totales.

### Punteo act

- ¿Cómo afecta su estructura de costos en el margen de seguridad?
- ¿Qué implicancias tendría una disminución en el monto de ventas para ambas empresas? ¿Cuál de las dos empresas se vería mayormente perjudicada? Justifique su respuesta.

### Actividad

#### Actividad 42

Describa para qué tipo de análisis o toma de decisiones considera que puede resultar útil el cálculo del margen de seguridad.

## **T2 Mezcla de productos**

### Txt. Ppal

En muchos casos, las empresas no se dedican a la elaboración y comercialización de un solo producto. Cuando esto ocurre, es muy factible que los productos tengan un margen de contribución distinto. La rentabilidad que se obtenga, por lo tanto, dependerá de la proporción en que se produzcan y vendan los distintos productos. A esa combinación se la denomina mezcla de productos.

Esta aplicación del modelo de costo-utilidad-volumen nos permite analizar los distintos factores de la ecuación, sólo que ahora cada elemento de la ecuación estará compuesto por la suma de los valores de todos los productos.

### Actividad

#### Actividad 43

A continuación presentamos los datos de una empresa que fabrica y comercializa dos tipos de bolígrafos: común y especial.



	<b>Bolígrafo Común</b>	<b>Bolígrafo Especial</b>	<b>Total</b>
Ventas en unidades	10.000	4.000	14.000
Ingresos \$ 5 y \$ 10 por unidad	\$ 50.000	\$ 40.000	\$ 90.000
C. variables (\$ 4 y \$ 3 por unidad )	\$ 40.000	\$ 12.000	\$ 52.000
Margen de contribución (\$1 y \$ 7 )	\$ 10.000	\$ 28.000	\$ 38.000
Costos fijos			\$ 30.000
<b>Resultado operativo</b>			<b><u>\$ 8.000</u></b>

#### **Punteo act.**

- Calcule el punto de equilibrio
- Supongamos que se venden 14000 unidades, pero la mezcla es 8000 unidades de Común y 6000 unidades de Especial. ¿Cómo se modifica el resultado de la operación?  
¿Se modifica el punto de equilibrio?
- ¿Qué conclusiones puede obtener de esta aplicación cuando hablamos de dos o más productos?

## **T2 Determinación del precio de venta**

### **Txt. Ppal**

Una aplicación adicional al modelo de costo-utilidad-volumen lo constituye la determinación del precio de venta de un producto.

Una consideración clave al fijar el precio de venta es que el mismo debe poder cubrir los costos de producción, de ventas y administrativos, tanto variables como fijos, para luego poder obtener un beneficio.

Hay dos métodos que nos permiten establecer el precio de venta teniendo en cuenta el costo de los productos: el enfoque del costo total y enfoque del margen de contribución.

#### **▪ Enfoque del costo total**

Este enfoque toma como base el costo de producción, al que se le adiciona un margen que se desea obtener.

### **Actividad**

Actividad 44

### **Punteo Act**

- En base a los siguientes datos, calcule el precio de venta, suponiendo que la empresa tiene como política adicionar un margen del 40% al costo de producción. ¿Cual será la fórmula para calcular el precio tomando como base el costo de producción?

Materiales directos	\$ 6
Costos de producción variables	\$ 4
Costos de producción fijos	\$ 10 (para un nivel de 1000 unidades)
Gastos de ventas y administrativos variables	\$ 2

Gastos de ventas y administrativos fijos \$ 1 (para un nivel de 1000 unidades )

**Continúa Punteo Act**

b) A fin de determinar si el margen calculado ha sido suficiente se solicita que confeccione un estado de resultados, suponiendo que la empresa fabrica y vende 1000 unidades

fórmula Compare su resolución con la que presentamos a continuación

**Txt. Ppal**

a) La fórmula a utilizar es:

**Fórmula**

$\text{Precio de Venta} = \text{Costo de Producción} + \% \text{ Margen de ganancia}$
---

Materiales directos	\$ 6	
Costos de producción variables	\$ 4	
Costos de producción fijos	<u>\$ 10</u>	
Costo total de producción	\$ 20	
+ 40% Margen de utilidad		<u>\$ 8</u>
	\$ 28	

b) Estado de resultados o estado de ingresos

Ventas	28.000
Costos variables	<u>12.000</u>
Contribución marginal	16.000
Costos fijos	<u>11.000</u>
Utilidades	5.000

Para el caso de que la empresa fabrique y venda 1000 unidades de producto, el margen de utilidad fijado logra cubrir los costos fijos.

▪ **Enfoque del margen de contribución**

Este enfoque toma como base el costo variable del producto, tanto de producción como administración y ventas.

**Actividad**

Actividad 45

**Txt Act**

Volviendo al ejemplo anterior y en base a los datos anteriores calcule el precio de venta bajo este método. ¿Cual será la fórmula para calcularlo?

Compare su resolución con la que presentamos a continuación

**Txt. Ppal**

La fórmula a utilizar es:

$$\text{Precio de Venta} = \text{Costo Variable del producto} + \% \text{ Margen de ganancia}$$

Materiales directos	\$ 6	
Costos de producción variables	\$ 4	
Costos de administración y venta variable		<u>\$ 2</u>
Costo total de producción	\$ 12	
+ 40% Margen		<u>\$ 4,80</u>
		\$ 16,80

c) A fin de determinar si el margen calculado ha sido suficiente se solicita que confeccione un estado de resultados, suponiendo que la empresa fabrica y vende 1000 unidades

d) ¿Cuál es la conclusión que se puede extraer sobre la determinación del precio en función de estos dos métodos?

#### **Txt Ppal**

El enfoque del margen de contribución difiere del enfoque del costo total en que toma los costos por su comportamiento, mientras que el enfoque del costo total toma los costos por su función.

La diferencia entre los dos métodos es la base sobre la cual se aplica el margen. En el enfoque del margen de contribución, los costos fijos no están incluidos en la base, con lo cual debe fijarse un margen adecuado que permita cubrir los costos fijos y proporcionar un beneficio satisfactorio.

Respecto de los enfoques desarrollados sobre determinación de precios de venta cabe aclarar que se debe tener cuidado de no aplicar rígidamente tales fórmulas. Los costos como base para establecer los precios sirven para fijar el precio inferior límite que debe tener el producto. No obstante habrá otros factores a tener en cuenta por el administrador o dueño que también hacen al precio del producto, que si bien no hacen al objeto de estudio del presente módulo, queremos nombrar como los precios de referencia de otros productos similares en el mercado, la posición competitiva de la empresa, el precio de productos sustitutos, la estrategia desarrollada por la empresa, etc.

#### **Actividad**

Actividad 46

#### **Punteo act.**

a) Le proponemos que elabore un cuadro con las principales ventajas que proporciona el modelo del punto de equilibrio en sus diferentes aplicaciones.

b) ¿Considera que constituye una herramienta válida para las funciones gerenciales? Justifique su respuesta.

**Fin txt Act**

## **TU UNIDAD 3: Sistema de Presupuesto**

### **Txt Ppal**

En esta unidad nos dedicaremos a estudiar otra de las principales herramientas de las que se vale la contabilidad de gestión: los sistemas de presupuesto.

### **Consulte y relea**

Antes de introducirnos en la explicación de los sistemas de presupuesto le sugerimos rever los conceptos vistos en el Módulo de Sistemas de Información sobre criterio de devengado y criterio de percibido.

### **Txt Ppal**

En primer lugar, retomaremos el tema de planeamiento que estudiamos en la unidad 1, ya que los presupuestos constituyen una herramienta fundamental para los directivos, administradores y dueños en su función de planificación.

Para empezar, le proponemos que piense en alguna situación en su vida en la que haya tenido que fijar metas financieras.

Por ejemplo, probablemente en algún momento usted haya tenido que mudarse, o haya querido emprender algún negocio, o quizás haya considerado la posibilidad de aceptar una oferta de trabajo.

Si tomamos como ejemplo este último caso, para poder evaluar la conveniencia o no de aceptar ese trabajo, seguramente usted haya tenido que considerar sus gastos, algún objetivo particular como ahorrar para algún fin determinado, como comprar algún artefacto para el hogar, y también haya tenido que estimar cuánto debería ganar. Una forma para responder a todas estas inquietudes consiste en preparar un presupuesto. A través de un presupuesto, podría estimar los gastos relacionados con su vida cotidiana, como alquiler, alimentos, ropa, servicios, así como los gastos relacionados con sus estudios, cooperadora, libros, materiales, y otros gastos como salidas.

De esta manera, una vez formulado un presupuesto, usted podría utilizarlo como instrumento para guiar sus prioridades a lo largo del año.

### **Actividad**

Actividad 47

### **Txt Ppal**

Elabore una lista de sus necesidades y los gastos que implica satisfacerlas.

Ordene la lista de acuerdo a la importancia que tienen para usted.

Una vez establecidas sus prioridades, elabore un presupuesto para el año próximo y planifique como alcanzar sus metas

## **T1 ¿Que es un presupuesto?**

### **Txt. Ppal.**

Antes de continuar veamos qué es un presupuesto

Como usted seguramente recuerde, la planificación constituye una de las funciones de la gerencia y dicho proceso incluye entre sus etapas la elección de la mejor alternativa a seguir y la implementación de ese curso de acción.

Es decir, que una vez que la gerencia determina qué acciones a seguir, como pueden ser elegir el producto a fabricar y vender, definir el nivel de producción, seleccionar las técnicas de producción, tomar decisiones en materia de inversión de capital, etc. se define un plan de acción que luego se plasma en el presupuesto.

En las empresas, el presupuesto se utiliza de modo muy parecido a como se hace en la vida personal. Por ejemplo, una empresa que fabrica sillas lo utilizará para determinar el número de unidades que deberá producir ese año, para determinar los materiales que deberá comprar, planear la producción en la fábrica, etc. El presupuesto proporciona a la empresa un "plan de juego" para el año.

El presupuesto constituye el plan de acción formal e integrado de corto plazo, normalmente de un año, que constituye una herramienta fundamental para la administración financiera, y por ello se expresa en valores monetarios.

Con lo cual podemos decir que:

#### Definición

El presupuesto es el plan de acción detallado para el futuro que describe la adquisición y uso de los recursos financieros en un período dado del tiempo y está expresado en términos cuantitativos.

#### Actividad

Actividad 48

#### Txt. act

Busque en Internet o en la Biblioteca de la escuela el presupuesto nacional del presente año que presenta el gobierno para realizar esta actividad.

#### Punteo Act

- a) ¿Cuáles son las fuentes de ingreso presupuestadas?
- b) ¿Cuáles son las principales categorías de gastos presupuestados?
- c) ¿Está en equilibrio el presupuesto proyectado?

#### Txt Ppal

El presupuesto es entonces un plan detallado que traduce las acciones formuladas por la alta dirección en lenguaje cuantitativo.

Es una herramienta de planeamiento y control de operaciones de la empresa, pero cabe aclarar, que el presupuesto no es una mera proyección de lo que va a ocurrir en materia financiera, sino que es un plan de acción y como tal contempla el pronóstico del contexto, la definición de estrategias a adoptar y caminos a seguir para el logro de los objetivos propuestos y los efectos de las medidas que tome la empresa en cada oportunidad.

Una vez que se ha confeccionado el presupuesto, éste se puede utilizar para coordinar y dirigir las operaciones de la empresa con el fin de asegurar el

cumplimiento de las metas establecidas. Para ello, el plan de acción se expresará en metas, que son objetivos concretos expresados más claramente.

La fijación de las metas deberá estar a cargo de las autoridades máximas de la empresa, y suelen estar expresadas en forma explícita, en términos de ventas, costos y utilidades.

Recordemos la definición sobre metas que estudiamos en el Módulo de Teoría de la Organización: “Son los fines específicos, expresados en forma cuantitativa”.

A continuación presentamos ejemplos de cómo se expresan las metas:

#### **Punteo**

- Se invertirá en aumentar la capacidad de planta en un 30%
- Se incrementará la producción y las ventas en un 25%.
- El rendimiento sobre la inversión será del 20%
- El año próximo se introducirá un nuevo producto.

#### **Txt. Ppal**

Cuanto menor es la jerarquía del responsable de fijar las metas, éstas requieren mayor nivel de detalle.

El presupuesto es una forma de dirigir y coordinar las actividades de una empresa con la finalidad de alcanzar las metas que se hayan fijado.

## **T2 Funciones del presupuesto**

#### **Txt Ppal**

Como herramienta de gestión mencionaremos las dos funciones gerenciales que cumplen los presupuestos:

- 1) planeamiento
- 2) control

- 1) Como herramienta de planeamiento el presupuesto representa el plan para el futuro expresado en términos cuantitativos. Este constituye uno de los propósitos más importantes del proceso presupuestario, ya que obliga a la gerencia a tomar cada una de las elecciones efectuadas y coordinarlas con las demás alternativas seleccionadas. Cada decisión que se tome debe estar perfectamente contemplada en las actividades que se relacionan con dicha decisión.

Por ejemplo pensemos qué sucede si queremos incrementar las unidades a vender

Si decidimos incrementar las unidades a vender, debemos tener presente que esta decisión tiene un impacto directo sobre la producción. De manera que debemos prever por un lado el efecto directo sobre los costos directos por producir más unidades (como materia prima, mano de obra, energía, etc.) pero también si estamos en condiciones de aumentar nuestra capacidad de producción, los recursos adicionales que

implican el mantenimiento adicional de la fábrica, un mayor esfuerzo de ventas para vender esa producción adicional, etc.

El presupuesto concebido como una herramienta de planeamiento, por lo tanto, pone a disposición de la gerencia un cuadro amplio de las decisiones y sus efectos esperados sobre la empresa en su totalidad.

- 2) Como herramienta de control el presupuesto constituye una herramienta fundamental que se puede utilizar a medida que transcurre el tiempo para chequear el cumplimiento de las metas establecidas.

Supongamos que hemos constituido una empresa que fabrica y vende chocolates artesanales.

Los valores presupuestados tanto en términos de ingresos como egresos son estimaciones del desempeño esperado y servirán como criterio para comparar lo proyectado con el desempeño del período una vez que las operaciones se han realizado. A partir por ejemplo de la comparación entre las ventas proyectadas con las ventas ejecutadas reales se podrán detectar situaciones no planeadas, como ser que los chocolates no se vendieron como se esperaba. Esta información resulta de gran utilidad, porque permite tomar decisiones que realimenten la planificación, como promocionar la apertura del local y su producto en la zona, a efectos de dirigir y coordinar las operaciones con el fin de lograr las metas propuestas.

El control del desempeño también resulta valioso como guía para la acción a futuro, ya que dicha información proporciona datos históricos que sirven como base para el planeamiento de operaciones a futuro.

La función de control se efectiviza a través del control presupuestario, tema que abordaremos posteriormente.

## **T2 Tipos de presupuestos**

### **Txt Ppal**

Existen 3 tipos de presupuestos que utiliza una empresa:

#### **1- Presupuesto económico u operativo**

Es básicamente un Estado de resultados esperado que permite visualizar las causas de rentabilidad de la empresa (ganancia o pérdida). Se maneja con el principio de lo "devengado" y tiene una desagregación mensual.

Como constituye una herramienta de la dirección para toma de decisiones y control, resulta indispensable que la exposición de información proyectada sea lo más desagregada posible ( por línea de producto o servicio, o unidad de negocio ) a efectos de su análisis.

El presupuesto económico abarca las siguientes cuentas:

- Ventas
- Producción
- Compras : Materia prima, mano de obra, costos indirectos

- Costos de producción
- Gastos de comercialización
- Gastos de financiación
- Gastos administrativos

## 2- Presupuesto financiero

Es un Flujo de fondos proyectado que muestra los ingresos y egresos determinando el superávit o déficit. Se maneja con el principio de lo “ percibido “.

Constituyen una herramienta de dirección que permite planear los objetivos de financiamiento, inversión y efectivo de la empresa.

No responde a una forma de exposición reglamentada por las normas contables, por lo que en la práctica pueden encontrarse múltiples formas de presentación.

Se elabora una vez obtenidos los presupuestos económicos y de inversión, reflejando los movimientos de recursos originados por ellos, integrando un cuadro de fondos que permite conocer el flujo de ingresos y egresos periódicos de las operaciones.

## 3- Presupuesto de inversión

El presupuesto de inversión o activo fijo es la proyección de la actividad de la empresa tendiente a determinar que tipo de inversiones le conviene realizar.

La diferencia fundamental con los presupuestos económico y financiero está en el objetivo perseguido. Mientras los presupuestos tradicionales son herramientas de planeamiento y control de corto plazo, el presupuesto de inversión no tiene aspiraciones de control de gestión, sino que pretenden resolver decisiones de inversión de largo plazo. Es una herramienta de planeamiento financiero de uso generalizado en las empresas complementaria a los presupuestos económico y financiero.

Basado en el planeamiento estratégico la empresa debe periódicamente plantearse el realizar inversiones en bienes de capital con el objetivo de permanecer en el mercado o crecer.

Como ejemplos podemos mencionar la inversión en nuevos negocios, inversión en activo fijo como nuevas maquinarias y equipos de producción, etc.

### Actividad

Actividad 49

### Txt Act

a) A continuación se presentan tres situaciones en las que usted, como administrador o dueño de la empresa, debe tomar una decisión. Se solicita que identifique el presupuesto que deberá utilizar en cada caso para analizar la situación y planee acciones a seguir en cada caso.

1) La empresa está analizando la posibilidad de expandir sus operaciones incorporando una nueva zona geográfica comercial. Para ello, quiere proyectar y evaluar en que medida afectaría esta decisión en su rentabilidad total.



2) La empresa está actualmente perdiendo la posibilidad de efectuar mayores ventas, ya que necesita ampliar su capacidad de producción para poder aumentar cantidad de unidades a producir y responder a la mayor de demanda de sus productos. Necesita poder planificar una inversión en activos importante.

3) El emprendimiento ha cumplido su tercer año desde el inicio del mismo, comenzando a generar utilidades en forma sostenida. Hasta el momento las ganancias se fueron reinvertiendo en el negocio, y sus fundadores percibían un ingreso por su trabajo personal. Pero este año, los dueños y fundadores quieren hacer un retiro de sus ganancias sin afectar la operatoria de la actividad.

b) Elabore un cuadro sinóptico o comparativo con las características, objetivo y aplicación de cada tipo de presupuesto.

#### Txt Ppal

Luego volveremos sobre los conceptos de presupuesto económico y financiero y profundizaremos en la confección y forma de exposición de los mismos.

## T2 Clasificación de los presupuestos

#### Txt Ppal

Existen aspectos a tener en cuenta que dan origen a otro tipo de clasificaciones:

#### Punteo txt

### 1- Según la comprensión :

Según la cantidad de sectores o actividades que abarcan los presupuestos pueden ser integrales o parciales.

Se denomina presupuesto **integral** al que abarca todas las actividades de la empresa y es el que se utiliza para efectuar el control presupuestario. El presupuesto **parcial** es aquel presupuesto que abarca uno o varios sectores o tipos de operaciones de la empresa, pero que al no estar armonizado con un plan global puede dificultar la compatibilización de las políticas y actividades de la empresa.

### 2- Según la desagregación temporal y el horizonte :

El horizonte presupuestario es el plazo por el cual se confecciona el presupuesto. En general se toma un año, que a veces suele coincidir con el año calendario, en otros casos con el ejercicio económico de la empresa.

Desde el punto de vista de la agregación los presupuestos pueden ser globales o detallados.

Los presupuestos globales son aquellos que se confeccionan con cifras globales para el total del horizonte presupuestario.

En general las empresas confeccionan presupuestos detallados, desagregando sus partidas por mes. La desagregación temporal es importante a efectos del

control presupuestario., dado que un año es demasiado tiempo para comparar la realidad con lo proyectado, y en consecuencia tomar las acciones correctivas necesarias.

### 3- Según otras desagregaciones :

Además de la desagregación temporal, los presupuestos pueden desagregarse por otros factores como zona geográfica, por divisiones o departamentos de la empresa, por producto. La adopción de estas modalidades depende mucho de la necesidad de información detallada para su análisis.

### 4- Según la flexibilidad:

Un presupuesto es **estático** cuando muestra los resultados esperados para un nivel de actividad.

A continuación presentamos un ejemplo de presupuesto estático.

La empresa El Maizal S.A se dedica a la producción y venta de aceite comestible. El responsable del departamento de Triturado preparó el siguiente presupuesto:

Presupuesto del departamento de Triturado Para el año que termina el 31 de julio de 2008		
Materias primas		\$ 8640
Maíz	\$ 8000	
Conservador	\$ 640	
Mano de obra directa		\$ 8000
Energía eléctrica		\$ 3500
Salario del supervisor		<u>\$ 20000</u>
Costos totales del departamento		\$ 40140

#### Actividad

#### Actividad 50

Supongamos que, dada la inestabilidad de la economía la empresa El Maizal S.A está analizando otras alternativas para implementar el siguiente año, como incrementar la producción y venta de aceite comestible y expandir el área geográfica comercial.

- a) ¿De qué manera considera que el departamento de Triturado podría utilizar el presupuesto presentado para poder analizar las alternativas posibles?
- b) Teniendo en cuenta el criterio de clasificación de costos en función su comportamiento ¿Cuáles son los costos que debería analizar y proyectar para cada curso de acción?

#### Txt Ppal

Se dice que un presupuesto es **flexible** cuando se establecen los resultados esperados respecto a varios niveles de actividad. En ese caso, a cada posible estado del contexto o cada alternativa adoptada por la empresa corresponderán cifras presupuestadas distintas, que determinarán presupuestos distintos. En nuestro medio no es muy generalizada la adopción de presupuestos flexibles.

A continuación presentamos el presupuesto del departamento de Amasado de la empresa Delicias que se dedica a la elaboración y venta de tapas de empanadas.

#### Actividad

##### Actividad 51

#### Punteo act

- a) Observe y describa el siguiente presupuesto. Identifique el tipo de presupuesto.
- b) Explique la importancia de este tipo de presupuesto y sus posibles aplicaciones

Presupuesto del departamento de Amasado de Delicias Para el año que termina el 31 de diciembre de 2008			
	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
Volumen de producción en kg. de masa	2000	2500	3500
Costos variables			
Harina	1800	2250	3150
Huevos	2000	2500	3500
Sal	8	10	14
Mano de obra directa	990	1237	1732
Costos fijos			
Energía eléctrica	1000	1000	1000
Sueldos del supervisor	15000	15000	15000
Costos totales del departamento	20798	21997	24396

#### Mensaje

Podemos decir entonces que el presupuesto flexible contempla varios tramos de actividad mientras que el fijo prevé un nivel de actividad.

#### Continúa punteo texto

### 5- Presupuestos por áreas de responsabilidad y presupuestos por objetivos:

Los presupuestos **por áreas de responsabilidad** se elaboran siguiendo un método cuyas primeras estimaciones surgen de los niveles medios e inferiores y van recorriendo la estructura administrativa de la organización de abajo hacia arriba. Los niveles inmediatos superiores los revisan discuten, corrigen o aceptan y elevan conclusiones. El nivel superior es el que aprueba o rechaza las proyecciones, y se responsabiliza ante los accionistas o propietarios de la compañía por el presupuesto y sus resultados.

En los presupuestos **por objetivo**, por el contrario, es la máxima autoridad quien dice que es lo que se hará en líneas generales, correspondiendo a los niveles más bajos el detalle de los planes para llevar a cabo los objetivos.

Desde ya los métodos más utilizados no son rigurosamente ascendentes ni descendentes existiendo muchas modalidades de aplicación intermedias.

#### Actividad

#### Actividad 52

#### Punteo Act

a) Defina con sus palabras que es un presupuesto. ¿Siempre debe estar expresado en unidades monetarias? Explíquelo.

b) ¿Considera que es una pérdida de tiempo y recursos desarrollar presupuestos que contemplen distintos escenarios para situaciones que tal vez nunca ocurran? Fundamente su respuesta.

c) Usted deberá hacer que los siguientes enunciados se correspondan con el término apropiado de la lista a continuación, sabiendo que algunos términos tal vez no se utilicen.

1 .Un presupuesto que se basa en un nivel de producción y no se ajusta ni altera una vez que se ha terminado.

2 .Un objetivo a alcanzar que se encuentra cuantificado

3 .Un presupuesto que se encuentra desagregado por mes

4 .Un instrumento contable que se utiliza para planear y controlar los recursos de los departamentos de la empresa

5 .Un presupuesto que abarca todas las actividades de la empresa

6 .Un presupuesto que se ajusta a los cambios en niveles de actividad

7 .Plazo por el que se confecciona un presupuesto

8 .Un presupuesto que resume los planes futuros de adquisición de equipos e instalaciones

9 .Un presupuesto en donde la máxima autoridad fija los objetivos

10 .Un presupuesto que constituye un flujo de fondos proyectado

A. presupuesto

- B. presupuesto por objetivos
- C. horizonte presupuestario
- D. presupuesto de inversión
- E. presupuesto financiero
- F. meta
- G. presupuesto estático
- H. presupuesto detallado
- I. presupuesto integral
- J. presupuesto flexible

d) Explique bajo que circunstancias considera apropiado elaborar un presupuesto estático.

## **T1 Presupuesto económico integral**

### **Contexto económico**

#### **Consulte y relea**

Antes de continuar con la lectura le sugerimos rever algunos conceptos del Módulo de Economía , como El objeto de la economía: bienes y servicios económicos, el apartado Análisis económico los conceptos de microeconomía y macroeconomía y el concepto de globalización y sus efectos sobre la economía, que también se plantea en el Módulo 4 de Ciencias Sociales de EGB

#### **Actividad**

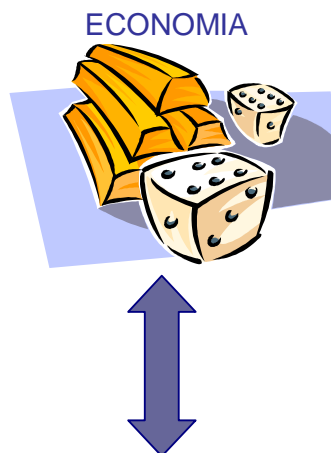
Actividad 53

#### **Txt Act**

Enumere las razones por las que considera que el contexto es un factor que debe considerarse en la planeación del presupuesto y lleve sus respuestas a su tutoría para discutir las con sus compañeros y tutor.

#### **Txt Ppal**

La empresa es un sistema organizado que interactúa con un sistema mayor que es la economía. Este le sirve de marco, y entre la empresa y el sistema económico se producen relaciones e influencias recíprocas.





#### **Txt. Ppal**

El nivel de actividad de la mayoría de las empresas se ve influenciado por la evolución de la economía nacional.

Un problema fundamental que se presenta en forma candente en nuestro medio en lo que se refiere al ámbito macroeconómico lo constituye la inflación.

Recordemos su definición:

#### **Definición**

La inflación es el proceso por el cual el nivel general de precios aumenta en forma persistente, o lo que es equivalente, el valor relativo de la unidad monetaria se deteriora en forma persistente.

#### **Txt Ppal**

En nuestro país resulta primordial poder pronosticar el nivel de inflación para poder hacer una proyección de su actividad a futuro.

Como resulta de gran importancia poder disponer de un buen pronóstico macroeconómico para la futura actividad de la empresa y la confección del presupuesto, la responsabilidad de su realización generalmente recae en los funcionarios de más alto nivel.

Por ello observamos que esta tarea habitualmente se reserva al directorio o en su defecto a un comité de gerentes. Algunas empresas encomiendan estas tareas a comités especiales, que lo conforman los ejecutivos de máximo nivel y algunos de nivel medio, por estar más cerca del problema y disponer de elementos de juicio para aportar (por ejemplo gerentes de planificación, jefes del área financiera, etc.). Y en otros casos, las empresas forman sus comités conformándolos por toda la escala jerárquica, desde el presidente del directorio, al jefe de presupuesto, gerente de contabilidad, etc.

#### **Actividad**

#### **Actividad 54**

#### **Txt. Act.**

Teniendo en cuenta los conceptos desarrollados en el Módulo de Economía sobre el análisis del entorno, explique su relación con los pronósticos.

## **T2 Pautas presupuestarias**

#### **Txt Ppal**

Una de las tareas previas en la elaboración del presupuesto es la fijación de pautas presupuestarias.

Las pautas presupuestarias son supuestos que regirán la confección del presupuesto y condicionan las cifras que habrán de proyectarse. Deben ser sometidas a aprobación por parte de los organismos superiores de la organización. Las pautas se dividen en dos categorías:

- 1- pautas macroeconómicas o exógenas
- 2- pautas microeconómicas o endógenas

Actividad

Actividad 55

Txt Act

Le proponemos que lea el artículo siguiente:

Txt, para leer dentro actividad

### **DICEN QUE EL KILO DEBERIA PASAR DE 2,50 A 2,75 PESOS**

Reunión clave para evitar aumento del 20% en el pan

La convocó Guillermo Moreno. Los panaderos dicen que son "optimistas", pero dicen que, sin acuerdo, el precio "se libera".

LOS PANADEROS DICEN QUE LAS MATERIAS PRIMAS AUMENTARON HASTA 40%.

El precio del pan sufrirá un fuerte aumento la semana próxima. Se habla de un 20% y se produciría si los panaderos no acuerdan con el Gobierno renovar el acuerdo que hoy mantiene el kilo en un mínimo de \$ 2,50.

Para evitar este alza, el secretario de Comercio Interior, Guillermo Moreno, convocó a una reunión especial el próximo lunes. El presidente de la Federación Argentina de la Industria del Pan y Afines (FAIPA), Rubén Salvio, expresó hoy su "optimismo" sobre la eventual prórroga del convenio que venció el mes pasado. Aunque aclaró que "si no llegamos a un acuerdo se liberará el precio del pan a partir del martes 10 de abril próximo".

Salvio explicó que "durante nueve meses mantuvimos el acuerdo de ofrecer ocho piezas de pan a un mínimo de 2,50 pesos y eso se venció en marzo último, pero no se cumplieron una serie de compromisos", recordó.

Para explicar el reclamo de redefinición del acuerdo, el dirigente explicó que en los últimos meses se produjeron aumentos cercanos al 40% en precios de la materia prima como grasa, margarina, manteca y levadura.

"Con el aumento de costos, el precio mínimo del pan tendría que pasar a 2,75 pesos", calculó Salvio. Sería un alza del 10%, aunque desde algunos sectores estiman la suba en 20%.

Para no aplicarlo, los panaderos pedirán moratoria especial para deudas previsionales del sector, además de subsidios.

Diario La Razón el 4-4-2007.

Fin Txt, para leer dentro actividad

Punteo act

- a) Identifique las variables de las que da cuenta el artículo y explique de que manera afecta a las empresas que operan en el sector de Panadería y afines.
- b) Suponiendo que usted tiene una panadería y debe confeccionar el presupuesto para el próximo año. ¿Qué consideraciones tendría?

Comparta sus respuestas con sus compañeros y tutor.

### **Txt Ppal**

Las variables macroeconómicas son variables no controlables por la empresa por cuanto están determinadas por el contexto que las rodea. Deben ser calculadas en primer término ya que condicionan las pautas siguientes.

Algunos ejemplos de pautas macroeconómicas son:

1. precios de insumos y servicios (energía, gas, comunicaciones, combustibles, etc.)
2. tipo de cambio
3. política impositiva
4. política arancelaria ( de importación y exportación )
5. tasas de interés activas y pasivas
6. tasa de inflación
7. controles de precios

Las pautas microeconómicas son variables controlables por la empresa, las que se calculan luego de las anteriores.

Mencionamos algunos ejemplos:

1. política interna de remuneraciones
2. precio de los productos
3. política con proveedores
4. política de inversiones
5. manejo con clientes y formas de distribución

Ambas deben quedar claramente explicitadas en los presupuestos, de modo de poder calcular rápidamente el impacto que pueden producir sus modificaciones o alteraciones en los resultados y en la posición patrimonial y financiera de la empresa.

### **Actividad**

Actividad 56

#### **Punteo act.**

a) Confeccione una lista con ejemplos de pautas microeconómicas que deben explicitarse al confeccionar un presupuesto económico.

Como ejemplo mencionamos el siguiente caso: Como política de inversiones se establece que cuando la rentabilidad sea superior al 40% se contemplará una partida para la reinversión en mejora de equipos de producción.

b) Busque en el suplemento económico de algunos diarios o revistas información acerca de las variables micro y macroeconómicas. Relacione las



variables micro con las macroeconómicas en relación con un microemprendimiento.

## T2 Calendarización del presupuesto

### Txt Ppal

Otro aspecto organizativo a considerar es el relativo a la calendarización del presupuesto. Por tratarse de una elaboración compleja, que implica una adecuada concatenación de tareas es necesario fijar a priori un cronograma o calendario.

En el mismo, se asignan los responsables y los plazos para la iniciación y terminación de cada una de las tareas establecidas.

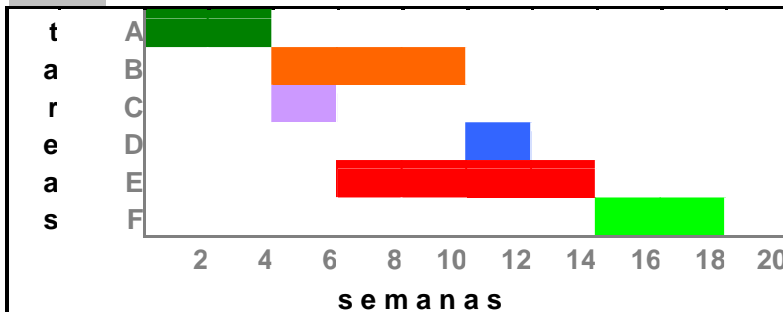
Para esto puede recurrirse a la confección de gráficos, como el gráfico de Gantt, que consiste en un diagrama con secuencia de barras horizontales, con una extensión equivalente a la duración de las tareas en términos de días hábiles u otro período de tiempo, determinando claramente la fecha de inicio y terminación de cada tarea encomendada.

A continuación presentamos una tabla con el cronograma de tareas y tiempos asignados a cada una de ellas.

Actividad	Después de	Duración de la actividad
A	-	4 semanas
B	A	6 semanas
C	A	2 semanas
D	B	2 semanas
E	C	8 semanas
F	C-E	4 semanas

El gráfico de Gantt para dicho calendario es el que se presenta a continuación:

### Gráfico



### Txt. Ppal

En muchas empresas el proceso de presupuesto es cuidadosamente elaborado y sujeto a un calendario que prevé con precisión los sucesivos pasos que deben darse para confeccionar el presupuesto. Este proceso puede ser revisado y mejorado cada año, o establecido con carácter de permanente y detallado por medio de un manual de procedimientos presupuestarios. Los manuales detallan los métodos que deben emplearse, los responsables de

cada etapa del proceso, las secuencias e interrelaciones entre cada uno de ellos, y su adaptación a un calendario.

En otras empresas no poseen un calendario rígido, pero cuentan con una fecha límite de finalización del trabajo. El proceso se regula y adecua a las necesidades de cada caso, a la carga de trabajo de cada responsable, quedando entonces a criterio del coordinador el ordenamiento del presupuesto y la adopción de un calendario para las distintas etapas.

## **T2 Actores responsables del presupuesto**

### **Txt Ppal**

El responsable del presupuesto o presupuestador es el coordinador y conductor del proceso presupuestario.

El presupuesto es un típico elemento de administración inherente a la función gerencial, y como tal, el nivel del presupuestador es gerencial, pudiendo estar a cargo de jefes de división o departamento. En general los responsables primarios del presupuesto tienen otras funciones, y solo en muy pocos casos su dedicación es exclusiva para los asuntos presupuestarios.

El equipo que colabora con el presupuestador depende del tamaño de la empresa, el tipo de presupuesto, y del cargo del responsable, entre otros factores. En empresas pequeñas o medianas el presupuestador suele trabajar solo o con un ayudante no asignado específicamente a la labor presupuestaria. La supervisión del responsable del presupuesto suele estar a cargo del gerente de finanzas, del director financiero, del gerente o director general, presidente de directorio o directorio reunido en comité.

Si bien la responsabilidad por la elaboración del presupuesto suele recaer en una persona, es frecuente la existencia de comités presupuestarios. Su función es reunirse y discutir aquellos datos en los cuales existan diferencias de opinión entre los que realizaron la estimación primaria y quien realiza la supervisión. También puede asignarse al comité alguna estimación específica, como aquellas que contemplan aspectos macroeconómicos, tasas inflacionarias, etc.

La composición de los comités puede incluir a todos los gerentes, o bien pueden haber comités que estén conformados por directores y gerentes, o comités que estén integrados por todos los ejecutivos del área financiera (desde el director al jefe de presupuesto)

En otros casos, se conformarán comités especialmente constituidos, como el caso de gerentes de división por productos, o comités que incluyen a todos los gerentes y el jefe de presupuesto.

## **T2 Proceso presupuestario: secuencia lógica.**

### **Txt Ppal**

El acto de preparación del presupuesto se denomina presupuestación, mientras que el uso de los presupuestos para fines de control de las actividades de la empresa se denomina control presupuestario.

El presupuesto global es el resumen de todos los planes y metas de la empresa para el futuro. Su ámbito es toda la actividad de la empresa. Representa un plan completo de las operaciones planeadas para el futuro en

un período, en el que se establecen metas específicas para las ventas, producción, distribución y las actividades financieras.

El presupuesto es una red, consistente en muchos presupuestos separados, interdependientes entre sí. A su vez, sigue una secuencia lógica, ya que dado su carácter de interdependencia, es preciso que algunos presupuestos se realicen primero, para poder tomar las decisiones respectivas en la confección de los presupuestos siguientes.

Dado que la confección del presupuesto es necesario para la autorización de gastos e inversiones del período siguiente, es importante que el presupuesto se confeccione antes del período presupuestado.

La preparación del presupuesto es un proceso dificultoso y complejo, que requiere mucho tiempo y esfuerzo por parte de la gerencia en todos los niveles. Las dificultades para ajustar todas las piezas pueden ser grandes, en especial durante los primeros tiempos de presupuestación.

**Actividad**

Actividad 57

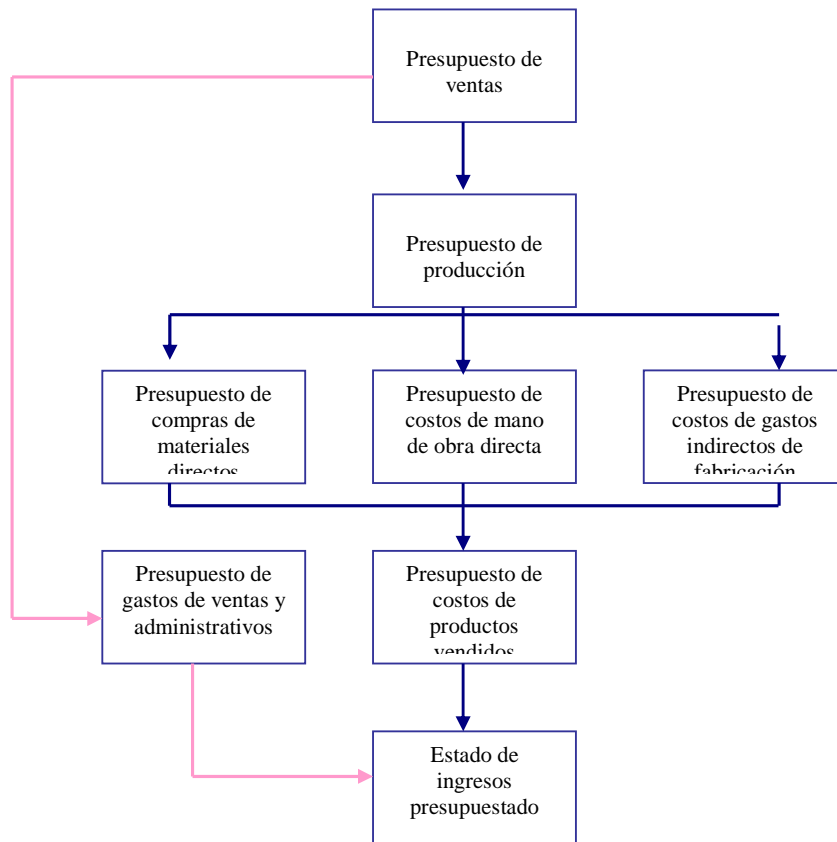
**Txt. act.**

¿Cuál considera usted que es la primer pieza que se necesita determinar para iniciar el proceso presupuestario? Fundamente su respuesta.

**Txt Ppal**

A continuación presentamos un gráfico que nos ilustra el proceso de presupuestación y la relación entre los presupuestos.

## Gráfico



## Txt Ppal

El proceso se inicia con una estimación de las ventas. Luego, la información de ventas se canaliza a las distintas unidades para hacer una estimación de los presupuestos de gastos de producción, ventas y administración. El presupuesto de producción por otro lado se utiliza para preparar el presupuesto de compras de los materiales directos, el presupuesto de mano de obra directa y el presupuesto de gastos indirectos de fabricación. Estos tres presupuestos se utilizan para elaborar el presupuesto de costos de los productos vendidos. Una vez que se han completado estos presupuestos y el presupuesto administrativo es posible formular el estado de ingresos presupuestado o presupuesto integrado.

A continuación ejemplificaremos el proceso de presupuestación, tomando como base para nuestra ilustración una empresa de producción, NY que fabrica y vende dos productos, gorros y bufandas.

## Consulte y relea

Sugerimos que a medida que avancemos en la lectura del ejemplo vuelva al gráfico del proceso de presupuestación para ir comprendiendo e incorporando la secuencia.

### **T3 Presupuesto de ventas**

#### **Txt Ppal**

El proceso presupuestal se inicia con una estimación de las ventas. El pronóstico de ventas es la *columna vertebral* del proceso presupuestario, pues de él surge la estimación de los costos de producción, gastos administrativos y financieros, y prácticamente todas las proyecciones vinculadas con el nivel de actividad esperado.

Por esa razón es de fundamental importancia llevarlo a cabo con la máxima precisión posible, pues un desvío importante provocará inevitablemente un error considerable en el presupuesto.

El presupuesto de ventas incluye los importes correspondientes a las ventas esperadas, sin importar si se ha efectuado o no su cobranza, por ello utiliza el criterio de lo devengado.

#### **Mensaje**

El presupuesto de ventas entonces refleja las ventas estimadas del período presupuestado valorizadas al precio de venta unitario.

#### **Txt. Ppal.**

El hecho de pronosticar las ventas es una tarea que implica mucha incertidumbre. Existe una multitud de factores que afecta las ventas, como las políticas de precios, el grado de competencia dentro de la industria, la capacidad productiva, el ingreso disponible, la actitud de los compradores, la aparición de nuevos productos, las condiciones económicas, acciones de promoción y publicidad planeadas, etc.

Otro punto importante es que los vendedores preparen estimaciones anuales de las ventas de los productos, ya que conocen mejor las condiciones locales y el potencial de los clientes.

Si bien la responsabilidad del presupuesto de ventas queda a cargo del departamento comercial en algunos casos la función es compartida con el gerente de producción o el gerente de finanzas, quienes al controlar buena parte de los recursos necesarios pueden orientar sobre la factibilidad de disponer de las unidades que el responsable comercial espera vender.

La empresa NY fabrica y comercializa dos productos, gorro y bufanda y opera en dos zonas, norte y sur.

#### **Actividad**

##### **Actividad 58**

#### **Txt. act.**

El departamento comercial, en función del análisis de mercado, la competencia, y las acciones de publicidad a realizar, estimó las ventas de sus dos productos. Sabiendo que el precio de venta del gorro es \$ 12 y la bufanda \$ 25, complete el presupuesto de ventas.

**Presupuesto de ventas**  
**Para el año que termina el 31-12-2008**

	<u>Volumen de ventas</u> <i>En unidades</i>	<u>Precio de venta unitario</u> <i>En pesos</i>	<u>Ventas totales</u>
<b>Gorros</b>			
Zona Norte	273.000	\$ .....	\$ .....
Zona Sur	231.000	\$ .....	\$ .....
Total	.....		\$ .....
<b>Bufandas</b>			
Zona Norte	146.500	\$ .....	\$ .....
Zona Sur	112.500	\$ .....	\$ .....
Total	.....		\$ .....
<b>Ingreso total de ventas .....</b>			<b><u>\$ 12.391.000</u></b>

**Txt. Ppal**

Luego, la estimación de las ventas se canaliza a las distintas unidades para hacer una presupuestación de los costos de producción, ventas y administrativos.

**Consulte y relea**

Antes de continuar le sugerimos rever en la unidad 2 los componentes del costo de producción

**T3 Presupuesto de producción**

**Txt. Ppal**

El número de unidades a producir para cumplir con las ventas presupuestadas y la cantidad de unidades de producto que queremos mantener en stock se establecen en el presupuesto de producción.

**Actividad**

**Actividad 59**

**Txt. act.**

Supongamos que se desea mantener 74.000 gorros y 54.000 bufandas en inventario, y se estima que al final del presente período habrá existencias de 88.000 gorros y 33.000 bufandas.

- a) Calcule las unidades que se deberán producir en el próximo período y luego compare con la resolución presentada.
- b) Enumere los aspectos a tener en cuenta para el cálculo de las unidades que se deben producir.

### Txt Ppal

El volumen de producción presupuestado se calcula de la siguiente manera, una vez que se ha determinado que y cuanto se venderá y teniendo en cuenta la cantidad de unidades que queremos mantener en inventario:

Unidades vendidas esperadas
+ Unidades deseadas en inventario final
- <u>Unidades estimadas en inventario inicial</u>
Total de unidades a producir

La siguiente figura corresponde al presupuesto de producción:

<i>Presupuesto de producción</i>		
<i>Para el año que termina el 31-12-2008</i>		
	<b>Unidades</b>	
	<b>Gorros</b>	<b>Bufandas</b>
Ventas esperadas	504.000	259.000
+ Inventario final deseado	<u>74.000</u>	<u>54.000</u>
Total	578.000	313.000
- Inventario inicial estimado	<u>88.000</u>	<u>33.000</u>
<b>Producción total.....</b>	<b><u>490.000</u></b>	<b><u>280.000</u></b>

### Txt Ppal

El plan de producción generalmente es una responsabilidad que recae sobre el gerente de producción. Una vez que llega a un acuerdo con el gerente general y los gerentes de área (finanzas, comercial) sobre el nivel de producción, debe fijar un calendario de producción y organizarlo. Tiene a su cargo la asignación de la producción a las distintas líneas o plantas, y el cálculo de las necesidades de compra de las materias primas y demás insumos para llevar a cabo el plan de producción.

El presupuesto de producción se utiliza para preparar los presupuestos de compras de materiales directos, el presupuesto de costos de mano de obra directa y el presupuesto de gastos indirectos de producción.

### Actividad

#### Actividad 60

#### Txt. act.

Explique por que los requerimientos de producción establecidos en el presupuesto de producción se deben coordinar con mucho cuidado con el presupuesto de ventas.

### T3 Presupuesto de compras de materiales directos

#### Txt Ppal

El presupuesto de producción es el punto de partida para determinar las cantidades estimadas de materiales directos o materia prima que se comprarán en el período presupuestado.

#### Actividad

#### Actividad 61

#### Txt Act

a) Además de las cantidades de gorros y bufandas a producir ¿Con que otros datos debemos contar para hacer el presupuesto de la compra de materia prima? Enumere los datos necesarios.

b) Sabiendo que se requiere la siguiente cantidad de materiales para fabricar una unidad de cada producto calcule la cantidad de materiales directos que se necesitan para producir las unidades estimadas de ventas.

	<b>Gorro</b>	<b>Bufanda</b>
Tela	0.30 metros cuadrados	1.25 metros cuadrados
Forro	0.25 metros cuadrados	-

c) Luego, conociendo la cantidad de materiales estimadas en inventario inicial y las que deseamos tener en inventario final, calcule la cantidad de materiales que deben comprarse y valorícelas, sabiendo que el metro cuadrado de tela cuesta \$ 4,50 y el de forro \$ 1,20.

	<b>Inventario inicial estimado</b>	<b>Inventario final deseado</b>
Tela	17.000 metros cuadrados	20.000 metros cuadrados
Forro	13.000 metros cuadrados	11.000 metros cuadrados

d) Prepare el presupuesto de compra de materiales directos, enumere los pasos realizados, los datos necesarios, los que se tienen, los calculados en cada uno y compare con la resolución presentada a continuación.

#### Cuadro



**Presupuesto de compra de materiales directos  
Para el año que termina el 31-12-2008**

	<b>Tela</b>	<b>Materiales Forro</b>	<b>Total</b>
Metros cuadrados requeridos para producción			
Gorro (nota A)	147.000	122.500	
Bufanda (nota B)	350.000	-	
+ Inventario final deseado	<u>20.000</u>	<u>11.000</u>	
Total	517.000	133.500	
- Inventario inicial estimado	<u>17.000</u>	<u>13.000</u>	
Total de metros cuadrados a comprar	500.000	120.500	
Precio unitario por metro cuadrados	x <u>\$ 4.50</u>	<u>\$ 1.20</u>	
<b>Total de compras de materiales directos.....</b>	<b><u>2.250.000</u></b>	<b><u>144.600</u></b>	<b><u>2.394.600</u></b>

Nota A:

Tela: 490.000 unidades x 0.30 metros cuadrados por unidad = 147.000 metros cuadrados

Forro: 490.000 unidades x 0.25 metros cuadrados por unidad = 122.500 metros cuadrados

Nota B:

Tela: 280.000 unidades x 1.25 metros cuadrados por unidad = 350.000 metros cuadrados

**Txt Ppal**

La cantidad de materiales a comprar se determina, al igual que en el presupuesto de producción, teniendo en cuenta el inventario inicial, las cantidades que se estiman comprar en función de la producción esperada, así como el inventario de materiales directos que se desea mantener.

Materiales directos para producción + Materiales deseados en inventario final - <u>Materiales estimados en inventario inicial</u> Total de materiales directos a comprar
---

La multiplicación de esas cantidades por el precio estimado de compra unitario determinará el costo total de los materiales directos que se van a comprar

**Fórmula**

Costo de los materiales directos = cantidad estimada de materiales directos x precio de compra unitario estimado
---

**Txt Ppal**

En base a estos datos y el presupuesto de producción se confecciona el presupuesto de compra de materiales directos.

### T3 Presupuesto de costo de mano de obra directa

#### Txt Ppal

El presupuesto de producción también representa el punto de partida para elaborar el presupuesto de costo de mano de obra directa.

Para producir el producto gorro requieren 0.45 horas por unidad a \$ 15 la hora mientras que para el producto B se requieren 0.35 horas por unidad a \$ 12 la hora.

En base a estos datos y el presupuesto de producción, NY elabora el presupuesto de mano de obra directa.

Antes de continuar intente calcularlo luego compare con la solución que presentamos

#### Cuadro

<i>Presupuesto de costo de mano de obra directa</i>			
<i>Para el año que termina el 31-12-2008</i>			
	<b>Productos</b>		
	<b>Gorro</b>	<b>Bufanda</b>	<b>Total</b>
Horas requeridas para la producción	220.500	70.000	
Valor por hora	x <u>\$ 15</u>	<u>\$ 12</u>	
<b>Costo total de mano de obra directa.....</b>	<b><u>3.307.500</u></b>	<b><u>840.000</u></b>	<b><u>4.147.500</u></b>
Producto A : 490.000 unidades x 0.45 horas por unidad = 220.500 horas			
Producto B : 280.000 unidades x 0.25 horas por unidad = 70.000 horas			

### T3 Presupuesto de costos de gastos indirectos de producción

#### Txt Ppal

Los costos estimados en gastos indirectos necesarios para la fabricación (desarrollados en la Unidad 2 ) son los que constituyen el presupuesto de costos de gastos indirectos de producción.

En general, el presupuesto incluye el costo total estimado para cada ítem de los gastos indirectos como se muestra en el siguiente cuadro.

***Presupuesto de costos de gastos indirectos de producción  
Para el año que termina el 31-12-2008***

---

Salarios indirectos de producción	730.000
Sueldos del supervisor	320.000
Mantenimiento	140.500
Energía	290.000
Materiales indirectos	180.200
Impuestos	50.000
Seguros	35.000
Depreciación de planta y equipos	263.000
<b>Costo total de gastos indirectos de producción</b>	<b><u>2.008.700</u></b>

### **T3 Presupuesto de costos de los productos vendidos**

#### **Txt Ppal**

Como mencionamos anteriormente en esta unidad, este presupuesto se confecciona en base al presupuesto de compras de materiales directos, el presupuesto de costos de mano de obra directa y el presupuesto de costos de gastos indirectos de producción.

El presupuesto de costo de producción refleja el costo total de las unidades a producir valuadas a su costo unitario.

Los datos referentes al inventario inicial estimado y de inventario final deseado se combinan con estos datos para determinar el costo presupuestado de los productos vendidos.

Suponiendo los siguientes datos de inventario de los productos, se solicita completar el cuadro que corresponde al presupuesto de costo de productos vendidos.

#### **Inventarios estimados al 1º de enero de 2008**

Productos terminados	\$ 1.095.000
Productos en proceso	\$ 210.000

#### **Inventarios deseados al 31 de diciembre de 2008**

Productos terminados	\$ 1.450.000
Productos en proceso	\$ 220.000

**Presupuesto de costos de los productos vendidos**  
**Para el año que termina el 31-12-2008**

Materiales directos	
Inventario de materiales directos al inicio ( nota A )	.....
Compra de materiales directos	.....
Menos inventario de materiales directos al cierre ( nota B )	<u>92.100</u>
Costo de los materiales directos usados en la producción	.....
Mano de obra directa	.....
Gastos indirectos de producción	<u>2.008.700</u>
<b>Costos totales de producción</b>	<b>8.550.800</b>
Inventario de productos en proceso al inicio	.....
Menos inventario de productos en proceso al cierre	<u>220.000</u>
<b>Costo de productos fabricados</b>	<b>8.980.800</b>
Inventario de productos terminados al inicio	.....
<b>Costo de productos terminados disponibles para su venta</b>	<b>10.075.800</b>
Menos inventario de productos terminados al cierre	<u>1.450.000</u>
<b>Costo de los productos vendidos</b>	<b>8.625.800</b>

Nota A :

Material Tela : ..... metros cuadrados por \$ 4.50 = \$ .....

Material Forro : ..... metros cuadrados por \$ ..... = \$ 15.600

Nota B :

Material Tela : 20.000 metros cuadrados a \$ ..... = \$ .....

Material Forro : ..... metros cuadrados a \$ 1.20 = \$ 13.200

### **T3 El presupuesto de gastos de ventas y administrativos**

**Txt Ppal**

Una vez que el presupuesto de ventas está concluido pueden estimarse los gastos de ventas y administrativos que se producirán.

En general se incluyen todos los costos fijos, como sueldos a ejecutivos, sueldos del personal, seguros, alquileres, etc., algunos gastos variables en relación al monto de ventas, como comisiones a los vendedores, fletes, etc. e incluso publicidad.

Con frecuencia los aspectos importantes van acompañados de un informe detallado que sirve de respaldo, y ayuda a que el presupuesto elaborado sea realista.

Ejemplo, en el caso de los gastos de publicidad, se deberán incluir los medios publicitarios que se utilizarán (como radio, televisión, vía pública, etc.), cantidades ( minutos al aire, centímetros de columna, cantidad de piezas, etc. ) y costo unitario.

#### Cuadro

<i>Presupuesto de gastos de ventas y administrativos Para el año que termina el 31-12-2008</i>	
Salarios de ventas	700.000
Gastos de publicidad	350.000
Gastos de viajes	110.000
<b>Total de gastos de ventas</b>	<b>1.160.000</b>
Sueldos de oficina	220.000
Sueldos de funcionarios	310.000
Alquiler de oficina	30.000
Papelería	15.500
Gastos administrativos varios	23.000
<b>Total de gastos administrativos</b>	<b>598.500</b>
<b>Total de gastos de ventas y administrativos</b>	<b>1.758.500</b>

### T3 Estado de ingresos presupuestados o presupuesto integrado

#### Txt. Ppal

Una vez que se han completado estos presupuestos, es posible formular el estado de ingresos presupuestados. Los presupuestos de ventas, costos de los productos vendidos, gastos de ventas y administrativos, se combinan con datos sobre otros ingresos, otros gastos y el impuesto sobre los ingresos, para preparar el estado de ingresos presupuestados.

#### Actividad

#### Actividad 62

A continuación presentamos los siguientes datos.

Ingresos a percibir por intereses de inversiones: \$ 5.500  
 Pagos a efectuar por intereses por préstamos: \$ 5.000

El impuesto sobre los ingresos o impuesto a las ganancias es del 33%

Recuerde los datos que deben aparecer en un presupuesto integrado y confeccione el mismo completando el presupuesto integrado presentado a continuación tomando esta información y los datos de los presupuestos elaborados previamente.

<i>Estado de ingresos presupuestado</i> <i>Para el año que termina el 31-12-2008</i>		
Ingresos por ventas		.....
Costos de los productos		<u>8.625.800</u>
<b>Utilidad bruta</b>		.....
Gastos de ventas	1.160.000	
Gastos administrativos	<u>598.500</u>	
Total de gastos de ventas y administrativos		<u>1.758.500</u>
Ingresos de operaciones		.....
Otros ingresos		
Ingresos por intereses	.....	
Otros gastos		
Gastos Por intereses	<u>5.000</u>	<u>500</u>
Ingreso antes de impuesto		.....
Impuesto sobre ingresos		.....
<b>Ingreso neto</b>		<b><u>1.344.824</u></b>

## **T2 La aprobación del presupuesto**

Txt. Ppal

Una vez dados los pasos necesarios para armar el presupuesto, se lo debe someter al examen del responsable máximo de la organización quien luego de

su revisión, formulará las objeciones, sugerencias, modificaciones o bien lo aprobará en forma directa.

Este proceso de revisión muchas veces incluye la discusión sobre los montos presupuestados así como la discusión de premisas o supuestos considerados en el presupuesto.

En esta instancia los supervisores del presupuesto suelen efectuar correcciones, como achicar partidas de gastos, para mejorar la rentabilidad final.

#### Actividad

Actividad 63

#### Txt Act

La empresa Las Toninas se dedica a la producción y venta de un producto.

Le proponemos que confeccione los siguientes presupuestos a partir de los datos que presentamos:

a- el presupuesto de ventas

La empresa estima vender en el próximo año 70000 unidades.  
El precio de venta de cada unidad es \$ 6

b- el presupuesto de producción

La empresa tiene una existencia inicial de 8000 unidades y prevé mantener 8000 unidades de existencia final

c- el presupuesto de costos de producción

Los gastos de producción están compuestos por los siguientes rubros:

- materia prima : 2 kilogramos por unidad a \$ 0.50 por kilogramo
- mano de obra : 15 minutos por unidad a \$ 10 por hora hombre
- gastos generales de producción :
  - mano de obra indirecta : \$ 0.01 por unidad
  - materiales indirectos : \$ 0.04 por unidad
  - energía : \$ 0.03 por unidad
  - mantenimiento : \$ 13.840 por período
  - alquiler : \$ 6000 por período
  - seguros : \$ 1000 por período

d- el presupuesto de gastos de comercialización

Los gastos de comercialización variables corresponden a 2% de comisión por ventas y \$ 0.02 de gastos de envío por unidad

Los gastos de comercialización fijos son los siguientes:

- sueldos : \$ 25000 por período
- movilidad y viáticos : \$ 2000 por período

- gastos de oficina de ventas : \$ 8400 por período
- publicidad : \$ 30.000 por período

e- el presupuesto de gastos de administración

Los gastos de administración corresponden a:

- sueldos : \$ 27.000
- papelería y útiles de oficina : \$ 3000
- alquiler : \$ 4000
- impuestos : \$ 8000

f- el estado de ingresos proyectado o presupuesto integral.

## **T2 Formas de exposición del presupuesto económico**

**Txt. Ppal**

Dijimos anteriormente que el presupuesto económico es básicamente un estado de resultados proyectado que tiene una desagregación mensual. Esto lo hace compatible, como herramienta de planeamiento operativo, con el posterior control presupuestario, que también se realizará mensualmente.

La exposición o forma en que se presenta y valuación del presupuesto dependerá del sistema de costeo que se utilice, además de implicar la adopción de diferentes filosofías de gestión.

Existen dos métodos de costeo: costeo integral o por absorción y costeo variable

- **Costeo integral o por absorción**

En el costeo integral o por absorción el agrupamiento de los costos es del tipo funcional, que según la clasificación que estudiamos en la unidad anterior es en función de los departamentos a los que se atribuye (comercialización, producción, administración, financiación).

En este sistema el énfasis está puesto en la determinación del costo unitario del producto, y es el único admitido por las normas contables profesionales de nuestro país.

A continuación se presenta el esquema del presupuesto económico utilizando el criterio del costeo integral.

**Cuadro**

<b>PRESUPUESTO ECONOMICO</b>	
<b>CON COSTEO INTEGRAL</b>	
VENTAS	
- COSTO DE LOS PRODUCTOS VENDIDOS	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	



- GASTOS COMERCIALIZACION

- GASTOS ADMINISTRACIÓN

**RESULTADO OPERATIVO**

+/- RESULTADOS FINANCIEROS

**RESULTADO NETO ANTES DE IMPUESTO**

▪ **Costeo variable**

En el sistema de costeo variable los costos se agrupan sobre la base del comportamiento de los mismos en relación con el nivel de actividad. Esto implica una clasificación dual de los costos, en fijos y variables. Este sistema pone el acento en el cálculo de la contribución marginal del producto, que vimos en la unidad 2, y su relación porcentual respecto de los ingresos netos, donde la suma de las contribuciones marginales de las distintas líneas de producto deberán cubrir los costos fijos y generar un margen razonable de utilidad. Recuerde que el presupuesto económico integral está planteado por este método

El costeo variable es utilizado por la contabilidad de gestión o gerencial, y por lo tanto constituye una herramienta de carácter interno, mucho más idóneo que el costeo integral para el proceso de presupuestación y toma de decisiones.

A continuación se presenta el esquema del presupuesto económico utilizando el criterio del costeo variable.

**Cuadro**

<b>PRESUPUESTO ECONOMICO</b>	
<b>CON COSTEO VARIABLE</b>	
VENTAS	
- GASTOS DE COMERCIALIZACION VARIABLES	
<b>INGRESO NETO</b>	
- COSTO DE LOS PRODUCTOS VENDIDOS	
<b>CONTRIBUCION MARGINAL</b>	
- GASTOS DE PRODUCCIÓN	
- GASTOS DE COMERCIALIZACION	
<b>RESULTADO OPERATIVO</b>	
+/- RESULTADOS FINANCIEROS	
<b>RESULTADO NETO ANTES DE IMPUESTO</b>	

**Actividad**

## Actividad 64

### Txt Act

En el ejemplo que vimos sobre la empresa NY, ¿cuál es el sistema de costeo que se ha utilizado para la exposición y valuación del presupuesto económico?

Le proponemos confeccione el presupuesto de la empresa NY utilizando el otro método de costeo.

Luego le pedimos que compare ambos presupuestos y conteste en que casos utilizaría un método u otro.

### Txt Ppal

La diferencia entre estos dos sistemas se basa en la manera de determinar el costo unitario tanto de los bienes en inventario como en su descargo por ventas a través del costo de los productos vendidos.

Mientras en el costeo integral o por absorción el costo del producto es la totalidad del costo unitario de producción, en el costeo variable sólo contiene una porción de costo variable del costo de producción, ya que los costos fijos se consideran resultados del período.

A continuación mostramos un ejemplo sencillo de una empresa y los presupuestos confeccionados por el método de costeo integral y por el método de costeo variable.

La empresa estima vender 10.000 unidades de producto a \$ 25

El costo variable del producto es \$ 8, \$ 6 corresponden a materia prima y \$ 1 a mano de obra y \$ 1 a gastos de producción variables.

El costo de producción fijo mensual es \$ 50.000, es decir \$ 5 por unidad.

Los gastos variables de comercialización son \$ 1 por unidad.

Los gastos de comercialización y administración fijos mensuales ascienden a \$ 60.000

### Método costeo integral

Ventas	250.000
- Costo Productos vendidos	<u>130.000</u>
Resultado Bruto	120.000
- Gastos Comercialización Variables	10.000
- Gastos Comercialización y Administrativos Fijos	<u>60.000</u>
Resultado Operativo	50.000

### Método costeo variable

Ventas	250.000
- Costo Producción Variable	80.000
- Costo Comercialización Variable	<u>10.000</u>
Contribución Marginal	160.000
- Gastos Producción Fijos	50.000
- Gastos Comercialización y Administrativos Fijos	<u>60.000</u>
Resultado Operativo	50.000

El resultado operativo tanto sea por un método o el otro es el mismo y nos permite saber si la actividad genera rentabilidad y en que medida. En lo que difieren es en la forma de llegar al resultado a través de los costos.

## **T1 Presupuesto financiero**

### **Txt Ppal**

Retomemos los conceptos que vimos anteriormente sobre presupuesto financiero cuando planteamos los tipos de presupuestos.

Como dijimos anteriormente, el presupuesto financiero es un “flujo de fondos proyectado”. Se confecciona incluyendo sólo los ingresos y egresos de efectivo, independientemente de su procedencia, en base al criterio de lo percibido. Incluye todas aquellas operaciones que mueven el rubro Disponibilidades, es decir Caja y Bancos.

¿Cuál sería la finalidad de confeccionar un presupuesto financiero ?

Sabemos que la más auténtica fuente de financiación en una empresa la constituyen sus utilidades. En la medida que desarrollamos las actividades económicas y obtenemos rentabilidad estamos generando recursos líquidos, es decir dinero. Estos recursos a su vez deben ser utilizados para seguir operando.

El presupuesto financiero está orientado a prever el dinero con que se espera contar a una fecha determinada (período presupuestado) y su mayor importancia radica en que es una herramienta indispensable para la función financiera de la empresa.

¿A qué nos referimos cuando hablamos de función financiera?

Entendemos como función financiera a todas aquellas actividades que realiza la empresa para administrar sus fondos. Para ello es importante que la empresa pueda conocer con anticipación la situación de liquidez para poder operar con tiempo previendo diferentes alternativas y tomar decisiones anticipadas y programadas.

El presupuesto toma la información económica de la empresa para confeccionar un estado de ingresos y egresos proyectados permitiendo anticipar futuros superávit y déficit de fondos. El superávit se da cuando los ingresos superan a los egresos en un período determinado, mientras que el déficit se da en caso inverso, cuando los egresos son superiores a los ingresos.

### **Actividad**

#### **Actividad 65**

#### **Punteo Act**

a) Le proponemos que presente tres situaciones en las que una pequeña empresa o microemprendimiento deba tomar decisiones en relación al manejo de sus fondos

b) A continuación presentamos tres casos para que usted analice y presente alternativas de solución. Explique cuál es la información con la que debería contar y en qué medida el presupuesto financiero contribuye a su tarea.

- 1- El flujo de fondos pronostica un déficit para los próximos cuatro meses.
- 2- La empresa necesita efectuar una compra para renovar equipamiento informático de sus oficinas.
- 3- La empresa desea planificar en qué momento distribuir dividendos a sus socios.

#### **Txt Ppal**

Podemos entonces decir que:

#### **Mensaje**

El presupuesto financiero permite conocer con anticipación el saldo final de cada período de las disponibilidades con el fin de prever el destino de los excedentes o el financiamiento de los déficit.

#### **Txt Ppal**

Ahora bien analicemos por qué resulta importante la confección de un presupuesto financiero y no la utilización del estado de resultados proyectado para poder administrar los fondos de una empresa.

Dijimos anteriormente que un estado de resultados se elabora en base al criterio de lo devengado y el presupuesto financiero se construye en base al criterio de lo percibido, lo que nos lleva a pensar que la utilidad reflejada en el estado de resultados, desagregado por mes, puede no necesariamente coincidir con la posición financiera de la empresa.

Veamos una ejemplificación a través de un caso sencillo.

Supongamos que una empresa fabrica y vende productos profesionales para el cuidado de cabellos. Realiza una venta a uno de sus clientes por \$ 200, una peluquería con la que opera hace años bajo la modalidad de cuenta corriente. El pedido se entrega conjuntamente con la factura, la que se cobra a los 30 días de emitida.

Por otra parte, el pago al proveedor de materias primas para elaborar los productos se pagan al contado por \$ 130, ya que de esta manera es posible obtener el beneficio de un descuento por pago contado.

En el siguiente cuadro se muestra cómo se considerarían los ingresos y egresos de dinero desde el punto de vista económico y financiero.

#### **Cuadro**

	<b>Económico</b>		<b>Financiero</b>	
	Mes 1	Mes 2	Mes 1	Mes 2
Ventas	200	-		200
- Costo de productos vendidos	- 130	-	- 130	
Resultado	70	-	- 130	200



Entrega de mercadería



Ingreso de fondos

#### Txt. Ppal

Desde el punto de vista económico la venta se considera efectuada una vez entregado el pedido y se contabilizan tanto los ingresos por la venta como los costos de los productos vendidos al facturarse dicha venta. En el mes 1, que es cuando se concreta la venta, se genera desde el punto de vista económico un resultado positivo de \$ 70.

Ahora bien, habíamos mencionado anteriormente que en el presupuesto financiero deben considerarse aquellas operaciones que produzcan movimientos del rubro disponibilidades (efectivo y cheques).

Desde el punto de vista financiero el pago a proveedores por las materias primas necesarias para producir los productos se desembolsan en el mes 1, mientras que el ingreso por las ventas aún no se ha producido. Por tratarse de una venta en cuenta corriente a 30 días, el ingreso por la venta se producirá recién en el mes 2.

Con lo cual, si bien desde el aspecto económico la venta se encuentra efectuada y podríamos decir que se ha generado una utilidad por dicha venta, desde el punto de vista financiero esos ingresos no ingresaron por cuanto la venta se ha realizado a plazo.

Podemos concluir entonces que:

#### Mensaje

Existe un desfase temporal entre la consideración económica del estado de resultados y la financiera del estado proyectado de fondos.

#### Txt Ppal

Decimos que el presupuesto financiero constituye una herramienta de gestión complementaria a otros instrumentos, como el estado de resultados proyectado, ya que le proporciona información financiera valiosa para la gestión de sus fondos.

La situación económica de una empresa tiene incidencia en la situación financiera, así como la situación financiera tiene repercusión sobre la situación económica.

A modo de ejemplo mencionamos el caso de un pequeño comercio llamado Liberty que se dedica a la fabricación y despacho de pizzas.

Ante una gran demanda de su producto en el barrio en el que opera y zonas adyacentes, está invirtiendo en la adquisición de equipamiento adicional como heladera y horno industrial. Si bien su actividad en términos económicos muestra una buena rentabilidad, actualmente se encuentra atravesando una situación financiera determinada por la falta de liquidez. Sus egresos en dinero son mayores que sus ingresos, dado que mensualmente debe abonar las cuotas por los equipos comprados a crédito. A su vez como también todos los meses debe hacer frente a sus costos fijos como alquiler, servicios, etc. ha tenido que solicitar un préstamo bancario.

#### Actividad

Actividad 66

#### Punteo Act

- a) Analice el ejemplo y señale la situación financiera y la económica de la empresa.
- b) Explique como influye la situación financiera sobre la situación económica.
- c) Que decisiones puede tomar el banco al otorgar un préstamo a una empresa deficitaria.
- d) Presente y analice dos ejemplos que puede llevar para discutir en su clase tutorial.

#### Txt Ppal

En este caso la repercusión financiera sobre la situación económica está dada porque para poder operar la empresa ha debido recurrir al endeudamiento, y el banco al evaluar su flujo de fondos deficitario ha fijado una mayor tasa por el préstamo, lo que constituye para la empresa un mayor costo.

Este es un clásico ejemplo en donde una empresa o negocio puede hacer que sus actividades y transacciones se vean trabadas en su desenvolvimiento debido a su situación financiera.

El presupuesto financiero resulta fundamental para la toma de decisiones y la óptima utilización de los recursos de la empresa, al ser un instrumento dinámico que permite prever con la mayor precisión los momentos en los que habrán de producirse los probables ingresos y egresos de dinero.

Por ello decimos que el presupuesto financiero contribuye en el mejoramiento de la rentabilidad de la empresa, al servir como elemento para poder proyectar operaciones con una eficiente administración de los recursos.

Por otro lado, en los últimos años también ha pasado a constituir un elemento fundamental para la obtención de créditos bancarios. A través de disposiciones del Banco Central, luego de la crisis financiera mexicana (efecto tequila ) el flujo de fondos proyectado se hizo exigible, ya que es una herramienta que permite determinar la capacidad de repago en efectivo del capital e intereses por parte del deudor.

## **T2 Confección y forma de exposición del presupuesto financiero**

#### Txt Ppal

Para poder confeccionar el presupuesto financiero en primera instancia se debe poder realizar un estudio cuidadoso de las distintas operaciones que provocan entradas de efectivo, así como de aquellas que producen salidas del mismo. El saldo de caja resulta de restar al total de entradas el total de salidas.

Las entradas y salidas de efectivo podríamos a su vez separarlas en función de si las mismas se producen por la actividad de la empresa o son extraordinarias.

Como ejemplo de entradas de efectivo propio de las actividades de la empresa podemos mencionar:

- Ingresos por ventas

Es la principal entrada de dinero de una empresa. Para determinar estos ingresos es necesario efectuar un análisis de todos los clientes y agruparlos de acuerdo con las condiciones de pago de cada uno, ya sea venta al contado o venta a crédito, para determinar cuándo se llevará a cabo la cobranza de cada uno. Es necesario que este estudio se realice con la mayor precisión para evitar un pronóstico de cobranzas que nos lleve a errores.

**Actividad**

Actividad 67

**Txt Act**

Una empresa cobra el 25% de sus ventas al contado en el mes en que se realiza la venta.

El 75% restante lo vende a crédito a sus tres principales clientes que tienen las siguientes condiciones de pago acordadas:

Cliente A: a 30 días

Cliente B: 50% a 30 días, 50% a 60 días

Cliente C: 40% a 30 días, 60% a 60 días

El cliente A representa el 20% de las ventas a crédito, el cliente B un 30% y el cliente C un 50%, y que las ventas totales estimadas para marzo son de \$ 900.000

En base a esta información, ¿cómo calcularía los ingresos de fondos previstos para marzo, abril y mayo? Complete el siguiente cuadro

	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>
<b>Ventas al contado</b> : \$ 900.000 x 25% = \$ 225.000	\$ 225.000	-	-
<b>Ventas a crédito</b> : \$ 900.000 x 75% = \$ 675.000			
<b>Cliente A</b> : \$ 675.000 x 20% = \$ 135.000 100% a 30 días		\$ 135.000	-
Cliente B		\$	\$
Cliente C	-	\$	\$
<b>Total ingresos por Ventas</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>

Recuerde consultar sus respuestas en el encuentro tutorial.

### **Txt Ppal**

Como ejemplo de salidas de efectivo podemos mencionar:

- Pago de sueldos
- Pago a proveedores
- Pago de impuestos

Por otro lado también podemos distinguir aquellos ingresos y egresos que no forman parte de la actividad habitual de la empresa.

En el caso de entradas extraordinarias podemos mencionar:

- Cobranza de intereses por inversiones
- Préstamo recibido
- Aporte de accionistas

Entre los egresos no habituales mencionamos:

- Pago de dividendos
- Pago de deuda a largo plazo
- Venta de acciones

Esta desagregación entre ingresos y egresos habituales o extraordinarios nos permite analizar y detectar si el crecimiento o desarrollo de la empresa está siendo financiado con recursos normales o extraordinarios.

Si por ejemplo una empresa encuentra que el 60% de sus salidas habituales están siendo cubiertas, en parte, con los recursos extraordinarios, se podría afirmar que ese crecimiento no resulta saludable para la empresa.

Como mencionamos anteriormente la confección del presupuesto financiero no está reglamentado por normas contables, con lo cual en la práctica podrán encontrarse múltiples formas de presentación.

A continuación presentamos un modelo simplificado de presupuesto financiero anual con desagregación mensual:

En este modelo se contempla un encaje, que es la masa de dinero que la empresa quiere tener disponible.

### **Cuadro**

<b>PRESUPUESTO FINANCIERO</b>
<b>SALDO INICIAL DE CAJA</b>
INGRESOS
- VENTAS CONTADO
- CUENTAS POR COBRAR



- OTROS INGRESOS
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>
MENOS EGRESOS
- MATERIAS PRIMAS
- MANO DE OBRA
- GASTOS DE PRODUCCIÓN
- OTROS EGRESOS
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>
<b>POSICIÓN FINANCIERA</b>
+ ENCAJE
<b>SUPERÁVIT / DÉFICIT</b>

A continuación le proponemos la siguiente actividad.

**Actividad**

Actividad 68

**Txt Act**

El tesorero de ZZZ le da instrucciones para que prepare un flujo de fondos proyectado para los próximos tres meses. Le presenta la siguiente información relativa al presupuesto:

	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>
Ventas	\$ 450.000	\$ 410.000	\$ 570.000
Costos de producción	\$ 265.500	\$ 250.000	\$ 307.800
Gastos de ventas y administrativos	\$ 110.000	\$ 95.000	\$ 155.000
Gastos de capital			\$ 110.000

**Continúa txt. act**

La empresa espera vender el 10% de sus productos en efectivo. De las ventas a crédito espera cobrar el 60% el mes siguiente al que realizó la venta y el resto al mes siguiente.

El 80% de los costos de producción se pagarán en el mes en que se incurrió y el resto al mes siguiente.

Todos los gastos de ventas y administrativos se pagan en el mes en que se incurren.

Le empresa estima cobrar \$ 155.000 de ventas de junio en agosto, \$ 160.000 por ventas de julio en agosto, \$ 200.000 en septiembre.

En septiembre se espera recibir \$ 25.000 de intereses por inversiones.

**Punteo Act**

- a) Confeccione el presupuesto financiero para el trimestre junio – agosto y determine la posición financiera de la empresa en cada uno de los meses.
- b) Una vez proyectado el flujo de fondos ¿qué comentarios le haría al tesorero?

## T1 Control presupuestario

### Txt Ppal

El control presupuestario consiste en la comparación de las cifras presupuestadas en cada rubro con las cifras ejecutadas en la realidad. De esta manera se determinan las variaciones o desvíos entre una y otra cifra, siendo conveniente su expresión en valores absolutos y porcentuales.

### Fórmula

$$\text{Cifras ejecutadas reales} - \text{Presupuesto Original} = \text{Desvíos}$$

La periodicidad con la que se compara el presupuesto con la realidad es de un mes en la mayoría de las empresas que realizan presupuesto, pudiendo ser bimestral, trimestral, semestral y aún semanal.

A continuación mencionamos algunas consideraciones a tener en cuenta:

- **Relación entre el presupuesto y la contabilidad**

Para que se pueda realizar un eficiente control presupuestario resulta fundamental que la información contable e información complementaria, que no surja en forma directa de la contabilidad, pero que aporte información relevante para el control de la empresa, estén permanentemente actualizadas y con el adecuado grado de análisis.

Por otra parte, también resulta necesario que el presupuesto posea una adecuada desagregación. Para controlar el presupuesto resulta muy útil utilizar una desagregación del plan de cuentas del sistema presupuestario que se corresponda con el plan de cuentas de la contabilidad. De este modo el control puede efectuarse apareando el cuadro de resultados mensual con el presupuesto económico, de forma tal que las comparaciones en la etapa del control presupuestario surjan de manera directa.

Supongamos que tomamos un rubro de gastos del presupuesto, gastos de oficina, y debemos realizar el control presupuestario comparando con las cifras ejecutadas extraídas de la contabilidad según la siguiente desagregación del plan de cuentas:

<b>Presupuesto aprobado</b>	<b>\$</b>	<b>Presupuesto ejecutado según la contabilidad</b>	<b>\$</b>
Gastos de oficina	\$ 2.000	Movilidad y viáticos	\$ 630,00
		Papelería	\$ 315,00

		Materiales	\$ 585,70
		Correo	\$ 125,50
		Teléfono	\$ 361,75
		Internet	\$ 434,00

Al no estar compatibilizados los rubros del presupuesto con las distintas cuentas del plan de cuentas, la comparación no surge de manera directa. Un solo rubro del presupuesto, gastos de oficina, corresponde a varias cuentas del plan de cuentas de la contabilidad, con lo cual para efectuar un análisis de los gastos resulta necesario tratar de desagregar el rubro gastos de oficina y realizar cálculos adicionales y reconciliaciones para detectar donde se producen los desvíos y por que motivos, con la consiguiente probabilidad de cometer errores y malas interpretaciones.

Por lo expuesto resulta importante destacar entonces:

#### Mensaje

Lo ideal es que coincidan los rubros en el presupuesto con las cuentas del plan de cuentas de la contabilidad.

- **Mejora de la gestión**

Cabe destacar que en la etapa del control presupuestario no resulta suficiente la simple comparación entre las cifras presupuestadas y ejecutadas, sino que habrán de establecerse las causas generadoras de las diferencias. Tal comparación deberá ser simple y directa, eliminando la posibilidad de erróneas interpretaciones.

Veamos a continuación un ejemplo

Supongamos que la empresa Sabores ha presupuestado en el rubro papelería y artículos de librería las siguientes cifras:

\$ 1000 para el sector Ventas  
\$ 3000 para el sector Administración

Dichas cifras se componen de la siguiente forma:

#### **Sector Ventas**

10 unidades de papel a \$ 60 cada una	\$ 600
10 juegos de útiles de oficina a \$ 40 cada uno	<u>\$ 400</u>
	\$ 1000

#### **Sector Administración**

40 unidades de papel a \$ 50 cada una	\$ 2000
20 juegos de útiles de oficina a \$ 50 cada uno	<u>\$ 1000</u>
	\$ 3000

Al final del período presupuestado el gasto por el rubro papelería y artículos de librería es:

\$ 1100 para Ventas	desvío = \$ 1000 - \$ 1100 = - \$ 100
\$ 4900 para Administración	desvío = \$ 3000 - \$ 4900 = - \$ 1900

Un análisis comparando las cifras presupuestadas con las cifras ejecutadas solamente implicaría que en el caso del sector Ventas la diferencia resultara poco significativa, mientras que en el caso del sector Administración resultara de un desvío de un 63% respecto a lo presupuestado.

Sin embargo, a continuación haremos un análisis de las causas generadoras de los desvíos.

***El desvío del sector Ventas fue de - \$ 100.***

El precio del papel y los juegos de útiles oficina fueron de \$ 60 y \$ 40 respectivamente, mientras que se compraron 11 unidades de papel y 11 juegos de útiles de oficina.

Los gastos en papelería y artículos de librería son fijos respecto al volumen de actividad de la empresa.

Variación precio

10 unidades a \$ 60		\$ 0
10 juegos a \$ 40		<u>\$ 0</u>
Variación precio	-	

Variación volumen no justificada

( 10 unidades – 11 unidades ) a \$ 60	-	\$ 60
(10 unidades – 11 unidades ) a \$ 40	-	\$ 40
Variación volumen no justificada	-	\$ 100

La variación en una unidad de más comprada se considera no justificada dado que el gasto en cuestión es fijo respecto del volumen de actividad de la empresa.

***El desvío del sector Administración fue de - \$ 1900.***

El precio del papel y los juegos de útiles oficina fueron de \$ 90 y \$ 50 respectivamente, mientras que se compraron 44 unidades de papel y 22 juegos de útiles de oficina.

Los gastos en papelería y artículos de librería son variables respecto al volumen de actividad de la empresa, que fue 10% superior a lo presupuestado.

Variación precio

40 unidades a (\$ 90 - \$ 50 = \$ 40 )	-	\$ 1600
--	---	---------

20 juegos a \$ 50	<u>\$ 0</u>
Variación precio	1600

#### Variación volumen justificada

(40 unidades * 1.10 – 40 unidades) a \$ 50	- \$ 200
(20 unidades * 1.10 – 20 unidades) a \$ 50	- <u>\$ 100</u>
Variación cantidad	-\$ 300

Resumiendo, podemos decir que los desvíos en el caso del sector Ventas son por \$ 100 gastados de más y se deben a variaciones en el volumen no justificados.

En el caso del sector Administración, los desvíos ascienden a \$ 1900 gastados de más, de los cuales \$ 1600 corresponden a variaciones en el precio de las unidades de papel y \$ 300 a variaciones en el volumen justificados por un nivel de actividad del 10% superior al previsto en el presupuesto.

Por lo tanto podemos concluir que en el caso del sector Administración, las variaciones no son imputables al responsable del sector, mientras que en el caso del sector Ventas el desvío es imputable al jefe del sector, quien deberá explicar la causa de dicho exceso.

Por otra parte, al realizar el control presupuestario resulta importante poder distinguir si las diferencias o desvíos no son significativos, es decir si están dentro del margen establecido, o por el contrario la diferencia es considerable. Si el desvío no es significativo no corresponderá tomar ninguna medida. Por ejemplo, en el caso de la empresa Sabores, el desvío en el rubro papelería y gastos de oficina del sector en una unidad comprada de más sería no significativo, y por lo tanto no habría necesidad de modificar lo planeado. Ahora bien, si en cambio la diferencia es importante, corresponderá averiguar su origen, en cuyo caso se pueden dar dos situaciones:

- Que exista un acontecimiento casual, en este caso se considerará al desvío como aleatorio, originado por el azar.
- Que no existan causas imputables al azar, por lo cual se deberá revisar el planeamiento por tratarse de un desvío causado por algún factor del negocio.

Ilustramos sintéticamente el tema de los desvíos en el siguiente cuadro, para una mejor comprensión:

Tipo de diferencia	Ajuste del planeamiento
No relevante	NO
Relevante casual	NO
Relevante no casual	SI

#### Actividad

## Actividad 69

### Txt Act

Le proponemos a continuación analizar los siguientes casos y explicar por qué correspondería o no ajustar el planeamiento. Lleve sus respuestas para discutir en su tutoría.

**Caso1)** Una empresa ha detectado una variación desfavorable en relación a los materiales directos utilizados en el proceso de fabricación. Analice cada una de las posibles fuentes de variación:

### Punteo Act

- a) hubo inconvenientes con la calidad de los materiales comprados
- b) los problemas surgen por mano de obra deficiente en el área de fabricación
- c) los materiales utilizados son importados, y se registró una fuerte suba en el precio de compra de los mismos.
- d) los problemas surgen por capacitación inadecuada de los operarios de la fábrica
- e) se detectaron inconvenientes con la entrega de los materiales por parte de los proveedores

### Txt Act

**Caso 2)** La empresa ha detectado un desvío desfavorable en relación a las ventas presupuestadas. Analice cada una de las posibles fuentes de variación:

### Punteo Act

- a) hubo una baja en el volumen de ventas proyectado debido a la aparición de un nuevo competidor
- b) se realizaron menos acciones de promoción y publicidad que en el período anterior
- c) la demanda de productos se vio afectada por un aumento general de los precios relativos (inflación)
- d) hubo una sobrestimación en el volumen de ventas estimado
- e) un problema por parte de un competidor con su producto afectó a la industria y decayeron los niveles de consumo por parte de los compradores

### Txt Ppal

Es importante mencionar que la existencia de desvíos presupuestarios importantes no necesariamente implica una mala gestión, porque muchas veces las causas son totalmente exógenas e incontrolables, no siendo imputables al responsable del área donde se produjo el desvío. Incluso puede suceder que un cambio en el entorno empresario determine que las decisiones originalmente planeadas no sean las más convenientes, y que el desvío que surja signifique una mayor eficiencia que el cumplimiento del plan.

Una vez que el responsable del control presupuestario ha comparado las cifras presupuestarias con las reales, debe informar a quien corresponde acerca de sus conclusiones. Estos informes pueden ser de rutina, cuando se producen con cierta periodicidad independientemente de las conclusiones del analista de control presupuestario, o pueden ser de excepción cuando el estudio de los resultados del control pone de manifiesto desvíos importantes.

En el caso de **informes de rutina**, la información surgida del control es plasmada en un informe mensual de gestión, el que será analizado y discutido al menos en una reunión mensual por las máximas autoridades de la empresa.

Esta reunión se destinará exclusivamente al tratamiento y discusión del informe, definiendo la toma de medidas correctivas, de las cuales se tomará nota para poder hacer un posterior seguimiento de su cumplimiento.

En las empresas en las que se producen **informes por excepción**, es necesario definir claramente que se entiende por desvíos significativos.

Los desvíos pueden ser cuantificados, por ejemplo aplicando porcentajes sobre el valor presupuestado:

“que el real no exceda lo presupuestado ni sea inferior en más de un 10% “

o bien en valores absolutos de utilidad :

“que el real no altere la utilidad presupuestada en más de \$ 100.000.

En estos casos también se presenta un informe de gestión para ser discutido y analizado por las máximas autoridades de la empresa.

Resulta indudable el aporte que implica el control presupuestario a la mejora en la gestión de la empresa, ya que no solo permite ir chequeando a lo largo del período presupuestado lo real versus lo planificado, sino que aporta elementos que nos permiten ir entendiendo el negocio, analizando los resultados de nuestra gestión, entender el entorno en el cual nos movemos, y fundamentalmente poder retroalimentar el proceso de planeamiento, permitiendo tomar las medidas correctivas que sean pertinentes.

#### Actividad

#### Actividad 70

#### Punteo Act

- a) Explique de que manera las variaciones o desvíos se relacionan con los conceptos de efectividad y eficiencia que vimos en la Unidad 1.
- b) Confeccione una lista con variaciones de efectividad y otra con variaciones de eficiencia.

#### ▪ **Ajuste y actualización del presupuesto**

El presupuesto operativo como se mencionó anteriormente puede permanecer constante durante toda su extensión temporal, o bien ser sometido a actualizaciones. Estas a su vez pueden ser:

- 1- acordadas en períodos determinados
- 2- impuestas por circunstancias excepcionales

En el primer caso las actualizaciones son practicadas en forma rutinaria, en períodos establecidos que pueden ser trimestrales, semestrales, etc. Al comienzo del período se establece un “Presupuesto Original “ por los doce meses del año, que luego es reemplazado por un “ Presupuesto Ajustado “ en cada período establecido.

Para el segundo caso, las variaciones no siguen un esquema predefinido, sino que son efectuadas ante acontecimientos imprevistos que alteran los cifras previstas. Algunos ejemplos podrían ser: una caída de precios internacionales de productos de exportación, la aparición de un proceso hiperinflacionario, etc.

El control presupuestario cobra importancia, cuando a partir de las variaciones significativas surgidas del mismo, se toman las medidas correctivas lo más rápido posible, estableciendo un mecanismo de retroalimentación (feedback) de manera que la función presupuestaria se constituya en una tarea permanente.

El presupuesto puede ser de carácter rígido o de tipo flexible. Mientras que en el caso del presupuesto rígido los rubros y valores presupuestados no se modifican, en el presupuesto flexible las cifras de sus componentes se adecuarán a los niveles reales al momento del control presupuestario ( caso de las ventas y la producción ) .

**Actividad**

Actividad 71

**Txt Act**

Le proponemos a continuación tomar el caso de la empresa Las Toninas para realizar el control presupuestario y analizar los desvíos

Supongamos que los datos reales de la empresa correspondiente al período considerado son los siguientes:

Volumen de Ventas del período:	80.000 unidades
Precio de Venta por unidad:	\$ 6.15
Gastos de Producción variables por unidad:	\$ 3.80
Gastos de Comercialización variables por unidad:	\$ 0.15
Gastos de Producción fijos del período:	\$ 35.000
Gastos de Comercialización fijos del período:	\$ 65.500
Gastos de Administración fijos del período:	\$ 43.500

**Punteo Act**

a) En base al presupuesto elaborado por la empresa Las Toninas en la actividad 63 de presupuestos solicitamos completar el siguiente cuadro determinando los desvíos del período

**Cuadro**

<b>Desvío</b>	<b>Presupuesto Ejecutado</b>	<b>Presupuesto Original</b>
	80.000 unidades	70.000 unidades
<hr/>		
Ventas		
Menos		
Gastos de Producción variables		



Gastos de Comercialización variables

**Contribución marginal**

Menos

Gastos de Producción fijos

Gastos de Comercialización fijos

Gastos de Administración fijos

**Resultado operativo**

---

b) A continuación le proponemos analizar los desvíos producidos en cada línea del presupuesto, determinando las causas de los mismos en términos de variación de volumen de actividad o variación en precio.

c) ¿Considera que debe ajustarse el planeamiento? Justifique su respuesta.

**Txt Ppal**

A pesar de que el proceso de presupuestación no resulta una tarea fácil, el presupuesto es un instrumento eficaz para el planeamiento y control.

Su valor ha sido probado y es reconocido por organizaciones de cierto volumen, que afirman que la preparación del presupuesto es una tarea vital de la gerencia. Aún cuando las cifras proyectadas no fueran las correctas, la elaboración de presupuestos es una función que permite a los empresarios o administradores adquirir un mayor conocimiento del negocio.

**TU Unidad 4: Contabilidad de gestión para Microemprendimientos**

**Txt. Ppal**

En esta unidad se analizarán los conceptos desarrollados en las unidades anteriores y se aplicarán a un caso concreto de un emprendimiento, a fin de comprender la contribución de la contabilidad de gestión en la administración de microemprendimientos.

En función de lo estudiado hasta el momento en este módulo y los módulos anteriores le pedimos que defina con sus palabras que es un microemprendimiento.

Podríamos decir que el microemprendimiento es una modalidad empresarial de autoempleo cuyo principal objetivo es que el emprendedor obtenga ingresos a través de su trabajo. En principio es una incipiente empresa de pequeño

tamaño que puede evolucionar a una empresa Pyme o bien permanecer como microempresa.

#### Actividad

Actividad 72

Txt. act.

¿Qué le sugiere el siguiente texto? Elabore un texto de opinión.

Txt. para leer dentro actividad

“Los microemprendimientos son considerados como empresas puesto que combinan capital, trabajo, tecnología y una específica capacidad de gestión, están sometidas a la fuerza del mercado y sujetas a los condicionamientos de productividad y competitividad propios de la estructura económica general. “

( Bertossi , 2003 )

Fin txt. para leer dentro actividad

Txt. Ppal

¿En qué se asemeja un microemprendimiento con una empresa Pyme?

Tanto un microemprendimiento como una empresa Pyme se basan y sustentan sobre las capacidades, habilidades y el conocimiento del negocio de sus fundadores, quienes en general desean encontrar un modo de vida que les permita crecer y ampliar sus horizontes.

Los microemprendimientos han surgido en los últimos tiempos en su mayor parte por cuestiones de necesidad como respuesta a la crisis generalizada del sistema económico. En algunos casos, la iniciativa surge como fuente alternativa de trabajo tras haber perdido eventualmente el empleo, mientras que en otros casos se genera a partir de la necesidad de un cambio de vida que reemplace lo anterior.

Si bien el funcionamiento en el mercado de estos emprendimientos es similar a las empresas, difieren en algunos aspectos, dado que prima en ellos mayormente la finalidad social.

A la empresa capitalista le interesa obtener la máxima productividad posible del trabajo por cada peso invertido, mientras que en los microemprendimientos, muchos de ellos familiares, la importancia radica en utilizar eficientemente los recursos escasos que obtiene como ingreso.

#### Actividad

Actividad 73

Txt. act.

Para realizar esta actividad le sugerimos releer en la unidad 1 de Administración de empresas el apartado Los desafíos de la administración en la empresa actual y las nuevas tendencias.

Punteo act.

- a) Elabore un cuadro comparativo buscando establecer las semejanzas y diferencias entre una empresa y un microemprendimiento.
- b) Investigue o en base a lo estudiado en el Módulo de Economía analice los beneficios y costos asociados a un emprendimiento desde el enfoque de la economía social.

## **Txt. Ppal**

Cualquier emprendimiento, dependiendo de la actividad elegida, el lugar donde se va a desarrollar y fundamentalmente según cuales sean sus perspectivas a futuro, influyen y son influenciados por el entorno social que lo rodea.

Un microemprendimiento no sólo considera los costos y beneficios desde una perspectiva económica de maximización de beneficios y minimización de costos, sino que además posee una lógica propia que considera aspectos sociales.

Entre los beneficios que considera un emprendedor en relación a su microemprendimiento podemos nombrar el valor asociado a la posibilidad de autoemplearse y su consecuente inclusión social a través del trabajo. Los emprendedores valoran poder manejarse en forma independiente, lo que les otorga una capacidad de desempeñarse con mayor flexibilidad en cuanto a horarios, condiciones de trabajo e incluso definir personalmente sus propias metas sin fijar un techo a sus expectativas. Esto nos lleva a reflexionar que el objetivo principal no es el lucro, ya que incluso en algunos casos aunque la iniciativa no genere ganancias, el dinero circula y ayuda a la supervivencia, lo que constituye en sí un beneficio. En general los microemprendimientos generan otros beneficios también, que trascienden lo económico como ser la generación de lazos comunitarios y la participación en otras actividades dirigidas a la satisfacción directa de necesidades asociadas con el entorno social.

Un microemprendimiento es una organización que pone en actividad el principal recurso de sus miembros, que es el trabajo. Por tratarse de una iniciativa de carácter personal o de pequeños grupos, presentan una perspectiva de evolución creativa para los emprendedores que establece desde sus inicios la utilización de mano de obra intensiva por parte de los mismos; en la mayoría de los casos no se cuenta con capital y tecnología con lo cual esta falta se termina subsidiando con trabajo intensivo. El costo del trabajo y el tiempo que el dueño o empresario presta a su propia empresa sin obtener retribución en efectivo es un costo implícito importante que debe tenerse en cuenta.

Por otra parte generalmente en los primeros pasos de la iniciativa se obtienen los insumos y colocan los productos en el ámbito comercial local del emprendimiento, con lo cual el entorno social más cercano es el que comienza a valorar los matices necesarios para que el emprendimiento tenga aceptación y permanencia. De ello se desprenden los valores que el microemprendedor le transfiere en forma directa o indirecta a la sociedad.

## **T1 Concreción y supervivencia del microemprendimiento**

### **Txt. Ppal**

Todo emprendimiento al igual que cualquier actividad económica, nace con el objeto de subsistir, lograr una continuidad en el tiempo y crecer.

Un aspecto importante que resulta oportuno considerar, según información proveniente de la Secretaría de Estado, es la tasa extremadamente baja de supervivencia de los microemprendimientos hasta fines del año 2001.

## Punteo

- 20% de subsistencia en el primer año
- 10% de subsistencia en los dos primeros años
- fracasos antes de llegar al objetivo en los cuatro primeros años

## Txt. Ppal

La crisis de diciembre de 2001 tuvo como detonante la desaparición definitiva de 350.000 Pymes, cifra suministrada por el Ministerio de Economía, pero también debe destacarse que las microempresas fueron las primeras en canalizar sus inversiones tras el colapso. Entre los años 2003 y 2005 se fundaron 153.000 nuevas empresas en todo el país, aunque en un pasado aún reciente muchas Pymes no tuvieron larga vida, mientras que un 50% ha logrado sobrevivir luego del quinto año.

Resulta común encontrar emprendedores dotados de una gran voluntad y entusiasmo por emprender el desafío de iniciar su propia empresa, con un gran conocimiento del negocio y sumamente preparados en aspectos comerciales y productivos, pero que no contemplan la importancia de los aspectos administrativos en la gestión de sus negocios y por lo tanto no alcancen el éxito en sus emprendimientos.

Por tal motivo, es la intención poder transmitir en este módulo la importancia de que los emprendedores comiencen a adquirir el manejo de distintas herramientas contables para efectuar un exhaustivo seguimiento de su gestión empresarial que le permitan la concreción y el éxito de su microemprendimiento.

## **T1 Caso de aplicación: Microemprendimiento Frutos de la Tierra**

### Txt. Ppal

Tomaremos el emprendimiento de Ana Paula y Alberto para realizar una recorrida por los conceptos estudiados en las unidades anteriores.

*Hace un tiempo atrás Ana Paula y Alberto empezaron a esbozar lo que sería su proyecto de pareja, producir y vender dulces orgánicos artesanales. La idea surgió a partir de la experiencia de la pareja y la de consumidores cercanos ante la oferta estandarizada de los productos en plaza, y la propuesta de ofrecer un producto natural y de calidad, combinando la pasión de ambos, el conocimiento y gusto por la repostería de Ana Paula y el amor por la tierra de Alberto.*

*El emprendimiento no sólo representa cumplir el proyecto de tener su negocio propio, proporcionándoles un modelo de vida que les permita crecer y proyectarse a futuro, sino también el sueño de Alberto de convertir el refugio que sus abuelos tenían en las afueras de la provincia en una suerte de paraíso productivo asociado a la naturaleza.*

*La casona donde Alberto pasaba sus vacaciones en familia y donde vive la pareja hace años es el centro de su microemprendimiento, al que denominaron Frutos de la Tierra, el que cuenta con un enorme predio con árboles frutales plantados por la familia de Alberto. Si bien el emprendimiento plantea un ritmo exigente de producción para obtener rendimientos adecuados, el hecho de que*

se lleve a cabo en la casa de la pareja, previa adecuación de la cocina y un espacio para el local comercial, les permite una mayor disponibilidad de tiempo y flexibilidad de los factores tiempo y espacio.

Nota para Diseño: Incluir algunas ilustraciones o fotos semejantes a las siguientes



#### Actividad

Actividad 74

Txt. act

En primer lugar, le planteamos como actividad reflexionar sobre las siguientes preguntas:

- ¿Por qué considera que es necesaria la información contable en un microemprendimiento?
- ¿Cuál considera que resulta el aporte adicional de la contabilidad de gestión para la administración de un negocio?
- Justifique su respuesta y llévela a su tutoría para compartirla y discutirla con sus compañeros.

#### Txt Ppal

Seguramente usted habrá reflexionado y coincidido con sus compañeros sobre lo fundamental que resulta contar con información contable adecuada para que el negocio sobreviva.

Como mencionamos anteriormente la evidencia nos muestra que del 80 al 90% de los nuevos negocios no superan los cinco años de su apertura. A menudo encontramos que la razón por la cual no llegan a buen término consiste en que generalmente la administración del negocio se hace intuitivamente, careciendo

de conocimiento y capacidad técnica para llevar un sistema de información contable apropiado que permita tomar buenas decisiones, planear el crecimiento, pronosticar necesidades de efectivo, controlar la gestión, etc. El proceso de administración suele llevarse a cabo de manera muy informal y es común encontrar que no se lleven registros contables ni se analicen los costos

Por ello, cualquiera sea el emprendimiento que iniciemos, resulta de mucha importancia registrar todas las operaciones, compras a proveedores, pago de sueldos, cargos por servicios, y toda erogación de fondos.

### **¿De qué manera llevaría registro de dichas erogaciones?**

Aplicando lo que estudiamos en los Módulos de Sistemas de Información I y II habría que llevar un registro diario y sistemático de todo tipo de movimiento de la actividad emprendida, en lo referente al ingreso y egreso de fondos, con sus respectivas fuentes, por ejemplo a través de la conformación de una sencilla matriz de doble entrada.

Un sistema de registros contables permitirá en primer lugar tener información sobre los hechos económicos: cantidad de unidades vendidas, cantidad de productos fabricados, cantidad de materia prima consumida, etc. A partir de ella se podrá obtener la información acumulada mensual, semestral o anualmente que servirá de base para distintos análisis.

Actualmente las computadoras pueden ser de gran utilidad para llevar estos registros a través de planillas de cálculo.

#### **Actividad**

Actividad 75

#### **Punteo act**

- a) A continuación, le proponemos que confeccione una lista de los gastos que deberán contemplar Ana Paula y Alberto para poner en marcha su negocio.
- b) Compare su lista con la que le presentamos a continuación y complete con los conceptos que considere necesarios:

Seguramente en su lista se encuentren muchos de los siguientes conceptos:

Gastos de habilitación  
Gastos de refacción del local  
Caja registradora  
Utensillos de cocina  
Hornallas  
Mostrador  
Heladeras  
Letreros  
Objetos de decoración  
Objetos de seguridad  
Computadora  
Impresora  
Publicidad  
Mercadería  
Impuestos



Equipamiento baño del local  
Servicios  
Vitrinas  
Repisas  
Otros que puede incorporar de su lista.

c) Luego, le pedimos que identifique en su lista aquellas erogaciones que deberá hacer la pareja por única vez a fin de poner en marcha el negocio, de aquellas que se repetirán a lo largo del tiempo para el normal funcionamiento del negocio.

d) Compare su lista con los datos que presentamos a continuación referidos a las erogaciones mínimas que tienen contempladas Ana Paula y Alberto en una primera etapa:

Stock inicial de materias primas	\$	500	
Publicidad	\$	500	
Trámites de habilitación, permisos y registros	\$	500	
Refacciones y decoración del local	\$	1000	
Servicios ( Luz \$ 70, Gas \$ 150, Agua \$ 25 )	\$	245	por mes
Impuestos	\$	200	por mes
Equipamiento y materiales	\$	2000	
Heladera	\$	1000	
Sueldo empleado incluidas cargas sociales y aguinaldo	\$	1100	por mes *

\* Se contempla la contratación de un empleado, pero en los comienzos del proyecto las tareas a desempeñar serían efectuadas por uno de los dueños

*En una segunda instancia, en función de cómo responda la demanda al producto y en la medida de que el negocio comience a generar ganancias, la pareja prevé invertir parte de las mismas para mejorar las instalaciones, comprar una computadora, impresora, controlador fiscal, elementos de cocina, mostrador, etc.*

### **¿Cómo se va a financiar el proyecto ?**

Ahora bien, una cuestión fundamental que se debe decidir al encarar un microemprendimiento es la forma en que se va a financiar el proyecto hasta que empiece a rendir frutos.

*Ana Paula y Alberto han decidido financiar el emprendimiento invirtiendo ahorros propios, sin tener que recurrir a la opción de obtener un préstamo, ya sea de familiares o alguna institución financiera.*

#### **Actividad**

#### **Actividad 76**

#### **Txt. act.I**

A partir de los datos presentados ¿es posible calcular el capital inicial con el que deberá contar la pareja para el arrancar con su microemprendimiento?  
¿Qué datos tenemos y con qué otros datos deberemos contar para hacerlo?

### Txt. Ppal

Resulta importante tener en cuenta que el monto de la inversión o capital inicial es el dinero necesario para poner en marcha el emprendimiento y mantenerlo en funcionamiento hasta que comience a generar ingresos y sea rentable. Se compone por un lado de la inversión en **activos fijos**, como computadora, terrenos, inmuebles, maquinaria, y equipamiento, etc. y otros gastos que se hacen por única vez para poder operar, como trámite de licencias, patentes, habilitaciones, etc., y por otro lado lo que llamamos **capital de trabajo**, compuesto por los sueldos, materiales, stock, publicidad, que son las erogaciones del negocio en marcha necesarias para operar.

### Actividad

Actividad 77

### Txt. act

En base a los datos presentados calcule la inversión inicial que deberán realizar Ana Paula y Alberto. Luego compare con la solución que presentamos. Puede incluir los datos que usted considere necesarios pero recuerde que luego deberá considerarlos en la resolución.

INVERSION INICIAL		
A) EROGACIONES POR UNICA VEZ		
RUBRO DE EGRESOS	MONTO	DESCRIPCION
Habilitación, permisos y registros	\$ 500	Verificar con autoridades nacionales y municipales
Refacciones y decoración local	\$ 1.000	Para acondicionar las instalaciones
Equipamiento y materiales	\$ 2.000	Exhibidores, utensillos de cocina, repisas, etc.
Heladera	\$ 1.000	
Publicidad	\$ 500	Letreros, folletos, aviso en gacetillas, prueba de producto, etc.
Stock inicial	\$ 500	Inventario de materias primas necesarias para arrancar
<b>TOTAL EROGACIONES POR UNICA VEZ</b>	<b>\$ 5.500</b>	
B) EROGACIONES NEGOCIO EN MARCHA		
RUBRO DE EGRESOS	MONTO	DESCRIPCION
Luz	\$ 70	
Gas	\$ 150	
Agua	\$ 25	
Impuestos	\$ 200	
Sueldo empleado	\$ 1.100	Incluidas cargas sociales y aguinaldo
<b>TOTAL EROGACIONES NEGOCIO EN MARCHA</b>	<b>\$ 1.545</b>	
<b>TOTAL CAPITAL INICIAL</b>	<b>\$ 7.045</b>	

### Txt. Ppal

¿Por cuánto tiempo deberán calcular la inversión en gastos operativos?



Para poder responder a esta pregunta deberemos introducirnos a otro concepto importante que es la gestión de los costos y rever algunas aplicaciones estudiadas en la unidad 2. Si lo considera necesario sugerimos que relea dichos conceptos.

En primer lugar le proponemos que reflexione sobre la importancia de la gestión de los costos en un microemprendimiento.

### **¿Qué significa gestionar los costos?**

Costos son los usos que le damos a los recursos en pos de un objetivo. Como vimos en unidad anterior la contabilidad de costos es el sistema de información que nos ayuda para tratar de interpretar el uso de esos recursos a los fines de análisis y toma de decisiones.

Gestionar implica manejar los costos. Es decir, combinar y manipular los recursos para construir una estrategia empresarial exitosa.

#### **Actividad**

Actividad 78

#### **Txt. act**

Le proponemos responder las siguientes preguntas y llevar sus respuestas a la clase tutorial para discutir las con sus compañeros y consultar con su tutor.

- a) ¿Por qué y para qué sirve analizar los costos?
- b) ¿De qué manera le recomendaría a Ana Paula y Alberto hacerlo?
- c) ¿Qué implicaría no llevar a cabo un análisis de costos?

#### **Txt. Ppal**

Conocer la forma en que se comportan los costos resulta útil para la gestión por múltiples propósitos.

#### **Punteo**

- Resulta útil saber como se comportan los costos para poder hacer una estimación de ellos
- Permite a los administradores detectar como hacer para incrementar las ganancias o donde se puede estar perdiendo dinero
- Permite prever las utilidades a medida que cambian los volúmenes de venta y de producción.
- Por otro lado conocer los costos afectan a diversas decisiones de la organización, tales como utilizar o no un excedente de capacidad de máquinas para producir un mayor número de unidades de producto, vender un producto a menor precio, etc.

#### **Txt. Ppal**

En muchos casos los emprendedores no contemplan o bien desconocen como gestionar los costos de su emprendimiento. Esto hace que cometan errores como no contemplar la totalidad de los costos, sino solamente los costos variables, y en algunos casos aquellos que pueden detectarse más fácilmente. Con lo cual, es muy probable que se tomen decisiones equivocadas, como fijar

un precio en base a esos cálculos, y que los ingresos no logren absorber los costos fijos y dejar un margen aceptable sobre los mismos.

### Actividad

Actividad 79

Lea con atención el siguiente texto:

#### Txt. para leer dentro actividad

*Volviendo al caso de Frutos de la Tierra, Ana Paula y Alberto deberán poder conocer y analizar su estructura de costos para poder planificar el negocio.*

*A continuación describiremos brevemente algunas características del proceso productivo diseñado por la pareja para la elaboración de los dulces artesanales.*

*El proceso de elaboración es totalmente casero, en base a ingredientes naturales y sin agregado de conservantes, colorantes ni químicos.*

*La elaboración del producto comienza con la selección de la materia prima principal, las frutas, que en una primera etapa será adquirida a productores que cultivan sus productos con métodos orgánicos.*

*Cuenta con un único centro productivo al que denominan Elaboración:*

*Primero se mezcla la fruta con el azúcar en pailas de acero inoxidable y se cocina en el fuego, según las siguientes especificaciones para un kilogramo de dulce:*

<i>Fruta</i>	<i>700 gramos</i>
<i>Azúcar</i>	<i>500 gramos</i>

*El tiempo estimado es 45 minutos*

*Luego se lo envasa en frascos de vidrio con tapa metálica. El tiempo estimado es de 5 minutos por frasco.*

*Se estima en esta primera etapa un volumen de producción mensual de 600 kg. de dulce realizada con 160 horas de mano de obra mensual.*

*Los costos de materia prima son los siguientes:*

<i>Azúcar</i>	<i>\$ 35 el paquete de 50 kilogramos</i>
<i>Fruta</i>	<i>\$ 2 el kilogramo</i>
<i>Frascos de vidrio</i>	<i>\$ 0.25 para 450 gramos</i>
<i>Etiquetas</i>	<i>\$ 0.05 cada una</i>
<i>Otros</i>	<i>\$ 0.50 por unidad</i>

*El producto se vendería en frascos de 450 gramos cada uno considerando un volumen normal de producción de 1330 frascos de dulce, y que 1 kilo y medio de dulce se pierde en el proceso.*

*Fin Txt. para leer dentro actividad*

### Punteo Actividad

- a) Identifique los costos según su comportamiento, en variables y fijos
- b) Elija el sistema de costeo que le parece más adecuado para determinar el costo unitario del producto. Justifique su respuesta.
- c) Calcule el costo de 1 kilogramo de dulce.
- d) Determine el costo de un frasco de dulce.

#### Txt. Ppal

Luego compare sus respuestas con la solución presentada a continuación.

- a) Los siguientes gastos son **costos fijos**, ya que se mantienen constantes independientemente del nivel de actividad.

- Luz
- Gas
- Agua
- Impuestos
- Sueldo empleado
- Amortizaciones

Una aclaración que resulta oportuno realizar es que debe incluirse dentro de los costos fijos las amortizaciones, le sugerimos rever este concepto en la unidad 5 del Módulo de Sistemas de Información I. Si se emplean maquinarias, equipos, rodados, etc. éstos sufren un desgaste con el tiempo y la forma de calcularlos se denomina amortización.

Los siguientes gastos son **costos variables**, dado que varían según el nivel de unidades producidas y vendidas.

- Materia prima
- Fruta
- Azúcar
- Frascos de vidrio
- Etiquetas
- Otros

- b) El método de costeo sería el sistema por procesos. Si bien la producción es de carácter artesanal y a pequeña escala, se elabora el producto en forma continua para su venta. El producto es homogéneo y su costo se determina por unidad de producto (frasco de dulce ).

Si bien estamos hablando de producción continua, la fabricación del producto atraviesa un solo proceso. Las frutas son peladas y cortadas para la producción de dulce del día, el que una vez elaborado también se envasa el mismo día. Con lo cual, no habría productos semielaborados, ni existencias iniciales ni finales propias del sistema por procesos. En esta etapa del emprendimiento aún no estamos considerando las unidades a mantener en stock, ya que se esperará a ver como responde el producto ante la demanda por parte del

consumidor, a fin de determinar la cantidad que se requerirá para mantener en el inventario.

d) Cálculo del costo de 1 kilogramo de dulce:

Centro productivo Elaboración:

**Costos variables :**

		<b>Mensual</b>
<b>Materia prima</b>		
Fruta	1 Kg. \$ 2 x 0.700 kg. x 600 kg.	\$ 840,00
Azúcar	1 kg. \$ 0.70 x 0.500 kg. x 600 kg.	\$ 210,00
Frasco	1330 x \$ 0.25	\$ 332,50
Etiqueta	1330 x \$ 0.05	\$ 66,50
Otros	1330 x \$ 0.50	<u>\$ 665,00</u>
<b>Total costos variables 600 kg</b>		<b>\$ 2.114,00</b>

Costo variable por kilogramo                      \$ 3,52

**Costos fijos:**

Luz	\$ 70
Gas	\$ 150
Agua	\$ 25
Impuestos	\$ 200
Sueldo empleado	\$ 1100
Amortizaciones	<u>\$ 17</u>
<b>Total costos fijos</b>	<b>\$ 1562</b>

Se estima que la depreciación o desgaste de la heladera será de cinco años, con lo cual la amortización mensual se calcula:

$$\text{\$ } 1000 / 5 \text{ años} = \text{\$ } 200 \text{ por año} / 12 \text{ meses} = \text{\$ } 17 \text{ mensual}$$

Aquí se elige como base de actividad representativa para asignar los costos indirectos la medida de producción estimada, que en este caso es 600 kilogramos de dulce.

Costo fijo / medida de producción estimada = costo fijo por Kg.

$$\text{\$ } 1562 / 600 \text{ kg.} = \text{\$ } 2,603$$

Costo fijo por kilogramo	\$ 2,603
--------------------------	----------

Costo total 1 Kg. dulce = **Costo variable** por Kg.+ **Costo fijo** por Kg.

Costo total 1 kilogramo de dulce = \$ 3,52 + \$ 2,603 = **\$ 6,12**

d) Costo de un frasco de dulce

Si de 600 kg de dulce se pierde 1,5 kg en el proceso, el costo de esa pérdida debe ser considerada en el costo del producto.

1,5 kg representan 0,250 % del total de producción  $\Rightarrow$  esto significa que para 1 frasco de 450 gr. se debe contemplar para el cálculo del costo 450 gr. + 0.250 % = 451,125 gr.

$$1330 \text{ frascos de } 450 \text{ gr.} \rightarrow 598.50 \text{ kg.} + 1.5 \text{ kg.} = 600 \text{ kg.}$$

$$600 \text{ kg.} \times \$ 3,52 \text{ el kg.} = \$ 2.112$$

$$600 \text{ kg.} \times \$ 2,603 \text{ el kg.} = \$ 1.562$$

1 frasco de 450 gr.

$$\text{Costo variable} = \$ 2.112 / 1330 \text{ frascos} = \$ 1,59$$

$$\text{Costo fijo} = \$ 1.562 / 1330 \text{ frascos} = \$ 1,17$$

$$\text{Costo total} = \$ 3.804 / 1330 \text{ frascos} = \underline{\underline{\$ 2,76}}$$

Dijimos que el capital de trabajo es la inversión inicial en dinero que se debe hacer hasta que el emprendimiento comience a generar ingresos y produzca ganancias.

Hasta que el proyecto comience a tener un ingreso sostenido, se atraviesa por un período de inversión que debe planificarse con anterioridad, y en donde se debe trabajar mucho para consolidar el negocio, muchas veces sin ver ganancias.

La no planificación de esta etapa hace que muchos emprendedores vean agotados sus fondos o sus esfuerzos, sin haberle dado al proyecto la posibilidad de despegar y dar resultados.

**Actividad**

Actividad 80

**Txt. Act.**

En función de lo estudiado en el presente módulo explique cuáles son las aplicaciones que considera apropiado utilizar para planificar esta etapa y calcular el capital de trabajo necesario que debe preverse. Elabore un informe escrito y fundamente su respuesta.

**Txt Ppal**

El punto clave aquí es poder determinar el punto de equilibrio, de acuerdo a lo estudiado en la unidad 2 y poder efectuar una proyección económica de la actividad desagregada por mes para determinar la rentabilidad en cada período.

Empecemos por aplicar el modelo de costo- utilidad – volumen para nuestro análisis.

*Luego de una investigación de mercado, la pareja ha decidido establecer el precio del frasco de dulce en \$ 6, teniendo en cuenta las características diferenciales del mismo en relación a otros productos que se ofrecen en el mercado, al ser un producto artesanal, orgánico y de calidad. Los emprendedores sienten poder competir con su producto dado que conocen los gustos de los clientes potenciales de la zona de comercialización elegida. A su vez, el hecho de ser vecinos de la zona donde se implementará el proyecto, les ofrece la posibilidad de estar atentos a los cambios que se puedan producir en el mercado potencial en cuestión.*

**Actividad**

Actividad 81

**Txt. act**

Suponiendo una venta estimada de 1200 frascos de dulce solicitamos:

**Punteo act.**

- a) Calcule la contribución marginal del producto
- b) Calcule el punto de equilibrio en unidades y en pesos.
- c) Margen de seguridad

**Txt. Ppal**

Luego compare con la solución propuesta.

- a) Veamos como se calcula en nuestro emprendimiento la contribución marginal

La contribución marginal es la diferencia entre el precio unitario de venta y los costos variables de la unidad y el excedente es lo que se utiliza para absorber los costos fijos y la rentabilidad; este margen bruto multiplicado por las unidades a producir da por resultado la contribución total.

	<b>Total</b>		<b>Unitaria</b>
Ventas	\$ 7200	(1200 u x \$ 6)	\$ 6
- Costo Variable	<u>\$ 1908</u>	(1200 u x \$ 1.59)	<u>\$ 1,59</u>
	\$ 5292		\$ 4,41

Tasa del margen de contribución

$$\frac{\text{Ventas} - \text{Costos Variables}}{\text{Ventas}} = \frac{7200 - 1908}{7200} = 73,50 \%$$

Por un lado es necesario calcular la contribución marginal para ver en qué medida el producto contribuye a absorber los costos fijos del negocio. De cada

unidad vendida \$ 4,41 están contribuyendo a absorber costos fijos, lo que significa que cada peso generado por las ventas del producto contribuyen en un 73,50 % a absorber los costos fijos del negocio.

b) Ahora nos detendremos en el cálculo del Punto de equilibrio

Recordemos en primer lugar como se calculaba el punto de equilibrio:

$$\text{Ventas en equilibrio en unidades} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Margen de contribución unitaria}}$$

$$\text{Ventas en equilibrio} = \frac{\$ 1562}{4,41} = 354 \text{ unidades}$$

$$\text{Ventas en equilibrio en pesos} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Tasa de Margen de contribución}}$$

$$\text{Ventas en equilibrio} = \frac{\$ 1562}{0,7350} = \$ 2125$$

Esto significa que vendiendo 354 frascos de dulce o bien su valor expresado en \$ 2125 estaríamos absorbiendo los costos fijos del negocio.

c) Margen de seguridad

Otra aplicación importante del modelo de costo –utilidad – volumen es el cálculo del margen de seguridad, ya que nos muestra en que medida las ventas pueden disminuir, sin dejar de cubrir los costos operativos y se genere una pérdida de operación.

$$\text{Margen de seguridad} = \frac{\text{Ventas} - \text{Ventas en el punto de equilibrio}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen de seguridad} = \frac{\$ 7200 - \$ 2302}{\$ 7200} = 68 \%$$

Como en este caso el margen de seguridad es alto, una pequeña disminución en las ventas no afectaría la utilidad.

Actividad

Actividad 82

Txt. act

Analice el precio fijado para el producto (\$6 el frasco de dulce) en relación a los costos del mismo. ¿El margen de utilidad resulta aceptable? Presente y analice alternativas para lograr mejores precios o aumentar la utilidad. Presente un informe escrito y fundamente las respuestas elaboradas.

#### **Txt Ppal**

Como primera conclusión en relación a la gestión de los costos, podemos decir que resulta fundamental que cualquier emprendedor pueda analizar y conocer su estructura de costos.

Entender y conocer los costos, analizar los conceptos que los integran, observar y controlar el comportamiento de los costos permite tomar decisiones para reducir, eliminar u optimizar costos.

La adquisición de materias primas e insumos es un factor de suma importancia en el desempeño de la actividad, ya que muchas veces al no disponer de capital circulante o bien cuando la provisión se encuentra concentrada en pocos proveedores que imponen sus condiciones, no pueden adquirirse en forma ventajosa y se elevan los costos directos de producción.

Por ello, Ana Paula y Alberto tienen contemplado en un futuro cercano poder trabajar en la gestión de un acuerdo con otros microemprendedores para programar compras comunitarias y periódicas de materias primas, obteniendo algún tipo de bonificación por el volumen demandado en el conjunto, y en un mediano plazo complementar con frutas de sus propias plantaciones.

También resulta de suma importancia poder dividir los gastos en variables y fijos, porque permite concentrar la atención en aquellos elementos que puedan ser controlados y alentar el volumen de negocios de manera de poder distribuir los gastos generales fijos entre una mayor producción, reduciendo de esta manera los gastos generales por unidad.

Sintetizando, los sistemas de costeo nos permiten calcular el costo de un producto. A partir de ello, podremos hacer distintos análisis a efectos de planificación, control y toma de decisiones, utilizando las herramientas estudiadas, como el modelo de costo – utilidad – volumen con sus diferentes aplicaciones o el sistema de costeo variable como método para reportar información sobre costos variables y fijos.

Una consideración importante a tener en cuenta es que las computadoras facilitan el uso del enfoque del modelo de costo-utilidad-volumen. Este modelo se puede utilizar haciendo variar los supuestos concernientes a precios de venta, costos y volumen, y de inmediato se podrá obtener los efectos de cada cambio sobre el punto de equilibrio y las utilidades. Un análisis de este tipo se denomina análisis de sensibilidad, y consiste en hacer el ejercicio de “ que sucederá si... “, planteando diferentes escenarios posibles.

A continuación deberemos aplicar los conceptos desarrollados en la unidad 3, el presupuesto, para poder hacer una proyección económica del primer año y determinar la rentabilidad.

Recordemos que el presupuesto constituye una herramienta de planeamiento, que, en función de las decisiones tomadas por la empresa, expone un cuadro



amplio de los efectos esperados de un período de tiempo, y permite definir las utilidades así como proporcionar información adecuada para la toma de decisiones.

### Actividad

#### Actividad 83

- En base a las 1200 unidades que estiman los socios vender, confeccione el presupuesto económico integral con sus distintos presupuestos parciales.
- Analice el estado de resultados proyectado y escriba las conclusiones que se desprenden de dicho análisis.

### Txt Ppal

Luego compare con la solución propuesta.

	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb
Ventas	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200
- Costo de los productos vendidos	-2598	-2598	-2598	-2598	-2598	-2598	-2598	-2598	-2598	-2598	-2598	-2598
Utilidad bruta	4602	4602	4602	4602	4602	4602	4602	4602	4602	4602	4602	4602
- Gastos comercialización	-1100	-1100	-1100	-1100	-1100	-1100	-1100	-1100	-1100	-1100	-1100	-1100
- Gastos administración	-245	-245	-245	-245	-245	-245	-245	-245	-245	-245	-245	-245
Resultado operativo	3257	3257	3257	3257	3257	3257	3257	3257	3257	3257	3257	3257
+/- Resultado financiero												
Resultado neto antes de impuesto	3257	3257	3257	3257	3257	3257	3257	3257	3257	3257	3257	3257
Impuestos	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200
Resultado neto	3057	3057	3057	3057	3057	3057	3057	3057	3057	3057	3057	3057

### Txt Ppal

Como conclusión podríamos decir que en el caso de Frutos de la Tierra, la rentabilidad proyectada es positiva desde los inicios del proyecto para el volumen de actividad estimado.

Suponiendo que una vez en marcha el negocio, las cifras estimadas de ventas coincidan con las ventas reales, diríamos que estamos en presencia de la situación ideal, en la cual comenzamos a obtener ganancias en el primer mes de operación. En muchos emprendimientos la rentabilidad es negativa en los primeros períodos hasta encontrar el punto de equilibrio, y se debe trabajar mucho hasta que el mismo comience a generar ganancias y vaya consolidándose.

No olvidemos que el pronóstico de ventas es el punto de apoyo del proceso presupuestario y un error en la estimación de las ventas condiciona toda nuestra planificación económica. Por ello, resulta importante puntualizar la importancia, especialmente en los inicios de una actividad económica, de efectuar una permanente comparación entre los datos reales con los oportunamente proyectados de acuerdo a la periodicidad elegida (mensual, bimestral, semestral, etc). Incluso en los primeros meses, sería recomendable utilizar intervalos de tiempos menores para hacer el seguimiento de la gestión,

que podrían ser semanales o inclusive diarios, ya que esto permitiría visualizar adecuadamente los desvíos producidos, corregir las proyecciones originales y tomar las decisiones que resulten pertinentes.

Esto nos lleva a la utilización de otro de los conceptos estudiados en el presente módulo, el control presupuestario.

#### Actividad

##### Actividad 84

- a) Analice los desvíos de Frutos de la Tierra bajo el supuesto de que las ventas reales fueran de 400 frascos por mes.
- b) Indique que recomendaría hacer en esa situación y las implicancias de las decisiones a nivel económico.

#### Txt Ppal

Al comenzar una gestión empresarial, en el proceso de planificación se deben hacer distintas predicciones de posibles escenarios futuros. Aún cuando hayamos evaluado diferentes alternativas posibles, se haya hecho un estudio de mercado y hayamos elegido un curso de acción, la realidad de los hechos nos muestra que finalmente es el cliente y la competencia los que determinan el producto y regulan el precio del mismo y del volumen de ventas esperado. Por tal motivo, resulta oportuno mencionar otra de las aplicaciones que vimos en la unidad 3, el presupuesto flexible, de gran utilidad en los comienzos de un proyecto empresarial, ya que permite en un momento de enorme incertidumbre respecto del desempeño de la actividad, contemplar y analizar distintos escenarios con niveles de actividad distintos.

#### Actividad

##### Actividad 85

Plantee tres escenarios distintos, uno pesimista, uno moderado y otro optimista, y analice los conceptos desarrollados: comportamiento de los costos, contribución marginal, punto de equilibrio, rentabilidad, margen de seguridad, determinación del precio de venta.

Comparta sus conclusiones con sus compañeros y tutor.

#### Txt. Ppal o secundario

Antes de continuar queremos mencionar las bondades del uso de las herramientas informáticas para la preparación de los presupuestos, en cuanto a velocidad, capacidad de cálculo, exactitud y alternativas que pueden incluirse, a la vez de reducir costos y tiempo.

El uso de las computadoras puede ser parcial, efectuando cálculos aislados, pero conservar la ilación y coordinación del proceso por fuera de ellas, o bien al revés, pueden utilizarse para preparar un programa que se alimente de datos y estimaciones, para que luego que efectúen los cálculos, agrupaciones y obtengan las cifras finales del presupuesto.

El uso más frecuente de la computadora en el ámbito presupuestario es el control. Permite a partir de los datos ingresados obtener con la máxima celeridad, precisión y detalle, la preparación de reportes de gestión que comparen los resultados reales con las cantidades presupuestadas.

A menudo se utilizan hojas de cálculos que permiten evaluar el impacto de varias alternativas de operación sobre el presupuesto, como por ejemplo, cambios propuestos en los niveles de salario, o un cambio en el nivel de precios.

Estas tareas suelen ser engorrosas e implican muchos cálculos, pudiendo acelerarse y abaratare considerablemente si se emplea la computadora.

¿Estamos ahora en condiciones de responder por cuánto tiempo deberán Ana Paula y Alberto calcular la inversión en gastos operativos?

¿Qué otra de las herramientas estudiadas nos permitiría responder a esta pregunta?

#### Actividad

Actividad 86

#### Punteo Act

- a) Confeccione el presupuesto financiero en base al modelo presentado en el Anexo, teniendo en cuenta que tanto los pagos a proveedores como las cobranzas por las ventas se harían al contado.
- b) ¿De qué manera considera que estas condiciones de pago afectan al capital de trabajo?
- c) Explique la importancia del presupuesto financiero en la planificación.

#### Txt Ppal

El presupuesto financiero o flujo de fondos, es la herramienta que nos permite estimar y planificar el movimiento de dinero del emprendimiento como se estima que se producirá.

#### Actividad

Actividad 87

#### Txt. act

¿Cuáles considera son los errores más habituales que cometen los emprendedores en relación a la administración de los fondos de la empresa?

#### Txt Ppal

La administración de los recursos suele ser deficiente en primera medida porque los microemprendimientos no suelen llevar registros contables y dado el carácter familiar de los mismos, se tiende a mezclar la economía del microemprendimiento con la economía doméstica.

Es importante poder llevar un análisis diario del flujo de caja, el control de todos sus movimientos de dinero con deudores y proveedores con los cuales tiene diferentes compromisos, como así también las estimaciones o perspectivas de ventas que serán efectivas en el corto plazo, a fin de tomar decisiones sobre excedentes o faltantes de dinero temporarios, como postergar pagos, poner dinero o recurrir a un descubierto bancario para cubrir brechas, lanzar una promoción para generar ingresos, etc. A su vez, esta herramienta de complementarse con el uso y análisis de otras herramientas como el presupuesto y su control presupuestario, a fin de ir llevando un seguimiento de la gestión. Un error muy común es no contemplar la utilidad económica, y

confundir la existencia de dinero con ganancia, lo que puede poner en serios riesgos el negocio, como retiros de dinero por parte del emprendedor en concepto de utilidades.

Volviendo al emprendimiento Frutos de la Tierra, los gastos de operación deberán ser considerados dentro de la inversión inicial hasta el momento en que el emprendimiento alcanza su punto de equilibrio, pero teniendo en cuenta los ingresos y egresos de fondos proyectados a ese momento, pues se debe contemplar el desfase temporal existente entre el resultado económico y el financiero.

Aún cuando el emprendimiento haya alcanzado su punto de equilibrio y comience a generar ganancias, parte del dinero invertido queda inmovilizado ya sea a través de activo fijo, mercaderías que aún no se han vendido, deudas que no se han cobrado, etc. Ese capital de trabajo es necesario para que la empresa tenga posibilidades de supervivencia y crecimiento. Sin embargo es importante tener en cuenta que en una etapa posterior de consolidación y crecimiento, habría que buscar maneras de que ese capital de trabajo no necesariamente deba ser provisto por los dueños.

#### Actividad

##### Actividad 88

##### Punteo act.

a) Enumere otras formas que considera puedan hacer aumentar el capital de trabajo para proyectarse hacia una etapa de mayor crecimiento del emprendimiento.

b) Analice las ventajas y desventajas de las siguientes alternativas para aumentar el capital de trabajo:

1. Es posible apalancarse en algún tipo de deuda, como por el ejemplo en el caso de Frutos de la Tierra, buscar negociar con los proveedores de materia prima alguna condición de pago que les permita comprar mercadería a crédito.
2. A través de algunos clientes, a los cuales se les puede cobrar en forma anticipada antes de la entrega del producto o servicio.
3. A través de préstamos de instituciones bancarias o financieras
4. Buscar la manera de reinvertir los excedentes, a través de opciones como los plazos fijos, fondos de inversión, etc. de manera que el mismo genere algún rédito.

#### Actividad

##### Actividad 89

##### Txt. para leer dentro de act.

*En un proyecto a mediano plazo, la pareja contempla autosuministrarse productos frutales propios de su finca, para la elaboración de dulces especiales de temporada, como el caso del dulce de frambuesa, y en una propuesta más*

*ambiciosa se encuentran pensando también en incorporar la elaboración de otros productos a partir de las frutas, como la elaboración de jaleas y licores de baja graduación alcohólica.*

*Si bien en la primera etapa, dado el carácter artesanal del emprendimiento, no requieren de alta tecnología, la pareja está teniendo en cuenta para el futuro la incorporación de tecnología en su proceso productivo, como por ejemplo para la fase del envasado. Para ello, prevén realizar un profundo estudio de las alternativas que ofrezca el mercado en cuanto a calidad y costos.*

*En la medida que el negocio crezca también tienen contemplado capacitarse en la medida de sus posibilidades materiales y tiempo disponibles, a través de cursos, seminarios, etc. Como la actividad que desarrollan exige conocimientos sobre métodos de elaboración el hecho de capacitarse contribuirá a lograr la mejor utilización de los insumos en el proceso de producción para lograr el nivel óptimo del producto.*

Fin txt. para leer dentro de act.

#### Punteo actividad

- a) Analice la situación proyectada.
- b) Señale cuales son los supuestos sobre los que la pareja plantea el crecimiento del emprendimiento.
- c) Identifique algunas variables micro y macroeconómicas que faciliten u obstaculicen las propuestas. ¿En que medida un emprendimiento local puede ser influenciado por los efectos de la globalización ?
- d) Que presupuestos son imprescindibles calcular para garantizar la continuidad del proyecto. Fundamente su respuesta.
- e) Calcule los costos y presupuestos necesarios. Para recabar los datos investigue acerca de la actividad o de los procesos de producción.

Fin Txt Actividad

## **T1 Continuidad del microemprendimiento**

Txt. Ppal

Un desafío permanente en cualquier emprendimiento es sobrevivir y lograr continuidad en la actividad elegida.

En un país en vías de desarrollo como el nuestro, con parámetros económicos sumamente inestables, resulta muy difícil poder predecir el éxito de una iniciativa. Por ello, cuanto más se profundice en el conocimiento del contexto tanto micro como macroeconómico, mejor podremos planificar nuestra actividad y mayores previsiones tomar sobre el futuro.

Por otra parte, resulta también fundamental el permanente seguimiento y control de la gestión por parte de sus dueños, socios o administradores. La contabilidad de gestión, como hemos visto a lo largo del presente módulo, nos brinda distintas herramientas que tienen justamente como finalidad contribuir en el seguimiento y desarrollo del negocio. En la actualidad se cuenta incluso con la posibilidad de utilizar herramientas informáticas que permiten que la planificación y los controles se realicen con mayor velocidad, con la ventaja de

permitir al emprendedor del proyecto dedicar más tiempo al desarrollo del mismo.

La contabilidad de gestión o gerencial si bien obliga a llevar un archivo de datos históricos controlables, facilita el control administrativo y brinda elementos que permiten efectuar un autoanálisis de la gestión en forma periódica. Los distintos esquemas que planteamos en este módulo, exigen un estudio y análisis continuo a efectos de guiar el desarrollo del emprendimiento. Se transforma en una necesidad imperiosa el profundizar en el análisis de las distintas variables del negocio en forma detallada a fin de contribuir con la administración en la mejor utilización de los recursos y ayudar a lograr mayor eficiencia en las operaciones.

Los diversos instrumentos estudiados además de ser un gran apoyo para llevar a cabo las funciones gerenciales tanto en una empresa como un emprendimiento, indirectamente presionan al empresario para que defina adecuadamente los objetivos básicos de la empresa, defina una estructura adecuada de la misma y representan un gran desafío al presentarles en forma constante la oportunidad para ejercitar su creatividad y criterio a fin de mejorar la empresa.

A modo de síntesis queremos destacar que las pequeñas y medianas empresas mueven la economía mundial. Este fenómeno no es ajeno a nuestra realidad, en donde las Pymes se fueron consolidando en los últimos años como herramienta para el crecimiento del país, formando parte del 70% de la economía argentina, a través de la generación de empleo y siendo fuente de creatividad empresarial. Queremos transmitir nuestra confianza y apuesta a la actividad emprendedora, y por ello contribuir a la profesionalización de la misma, que representa el pequeño motor del crecimiento del país.

## **Bibliografía**

La información contable útil para la dirección superior - Héctor Alberto Faga ,  
Fundación Price Waterhouse , Editorial Tesis

La microempresa en la Argentina. Tres perspectivas de análisis – Aldo M.  
Alurralde, Mara A. Coradini y Luis M. Vera, Paula S. Eisenclas , FONCAP S.A

Contabilidad gerencial – Norberto García, Rosana Fregona de Costamagna,  
Editorial Advocatus

Gestión y costos - Carlos M. Giménez , Editorial Macchi

Estrategia para el desarrollo de la microempresa – Marguerite Berger, Banco  
Interamericano de Desarrollo, Departamento de Programas Sociales y  
Desarrollo Sostenible

El presupuesto y su gestión - Pablo Matossian, Eduardo J. Rodríguez,  
Editorial Nueva Técnica S.R.L

Microemprendimientos la otra alternativa - Osvaldo D. Marques, Editorial Prometeo Libros

Contabilidad de Costos - Charles T. Horngren, George Foster, Srikant M. Datar, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A