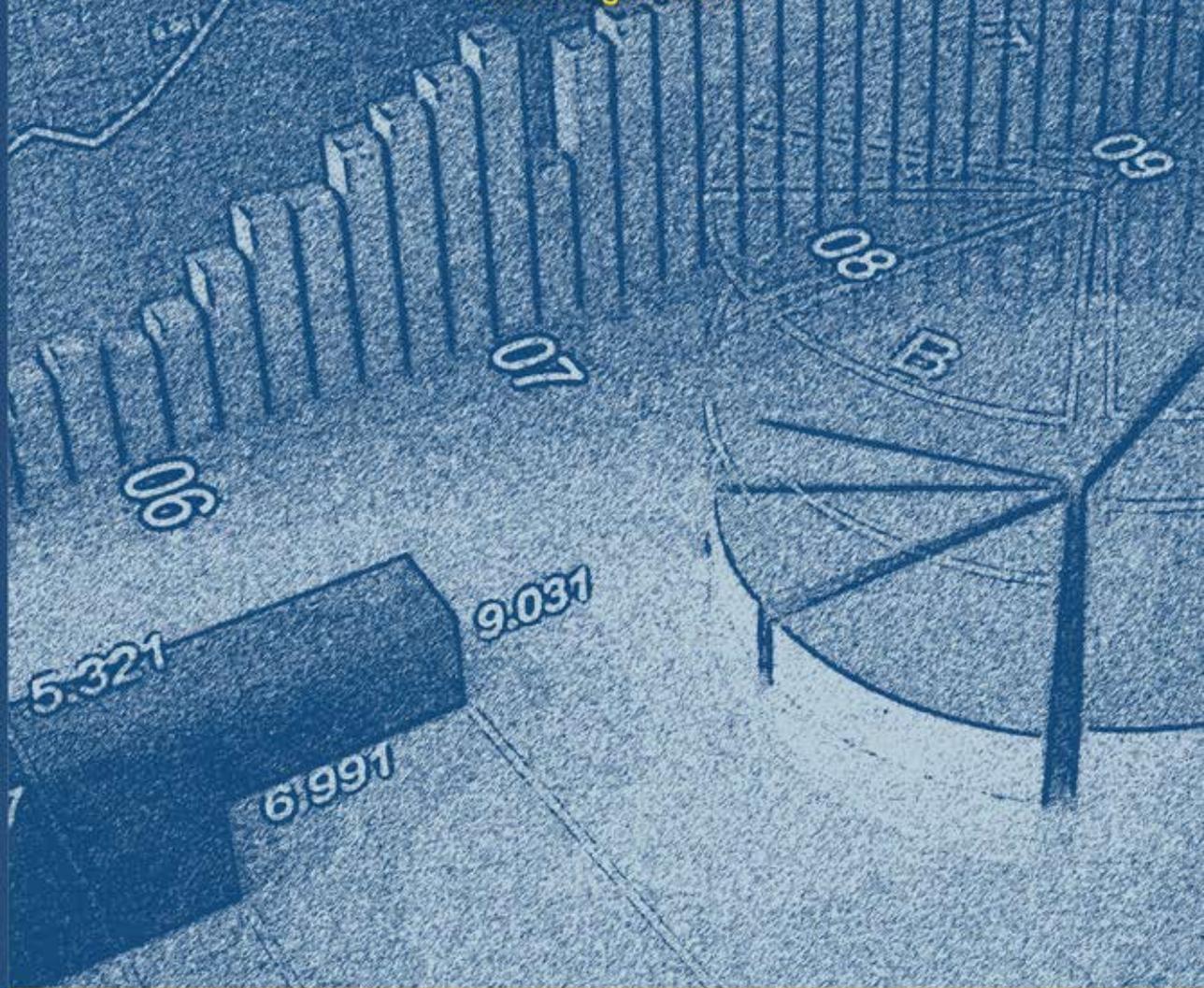


CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA SIMPLIFICADA

José Lugo Abán



Universidad
Inca Garcilaso de la Vega
Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas



Fondo
EDITORIAL
Universidad Inca Garcilaso de la Vega

JOSÉ LUGO ABAN

JLA

CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA SIMPLIFICADA

Teoría y casos prácticos resueltos

Serie: *Textos universitarios/Contabilidad*

CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA SIMPLIFICADA

Teoría y casos prácticos resueltos

JOSÉ LUGO ABÁN



Universidad
Inca Garcilaso de la Vega
Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas

 Fondo
EDITORIAL
Universidad Inca Garcilaso de la Vega

FICHA TÉCNICA

Título: Contabilidad administrativa simplificada
Autor: José Lugo Abán
Serie: Textos Universitarios
Código: TU/ICONT-006-2018
Edición: Fondo Editorial de la UIGV
Formato: 210 mm x 270 mm, 244 pp.
Impresión: Offset y encuadernación en rústica
Soporte: Cubierta: folcote calibre 14
Interiores: Bond de 75 g
Primera edición: Setiembre 2018
Tiraje: 500 ejemplares

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
Rector: Luis Cervantes Liñán
Director del Fondo Editorial: Fernando Hurtado Ganoza

© UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
Av. Arequipa 1841, Lince
Telf.: 471-1919
Página web: www.uigv.edu.pe

FONDO EDITORIAL
Jr. Luis N. Sáenz 557, Jesús María
Telf.: 461-2745 | Anexo: 3721
Correo electrónico: fondoeditorial@uigv.edu.pe
ventasfondoeditorial@uigv.edu.pe
Blog: <https://fondoeditorialuigv.wordpress.com/>
Fanpage: <https://facebook.com/fondoeditorialuigv>

Prohibida su reproducción total o parcial por cualquier medio, sin autorización escrita de los autores.

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2018-14078
ISBN: 978-612-4340-25-3



ÍNDICE

Presentación	11
Introducción	13

CAPÍTULO 1 **LA INFORMACIÓN CONTABLE EN LA EMPRESA** 15

El sistema de información contable en la empresa

1.1	Marco conceptual	17
1.2	Usuarios de la información contable	18
1.3	Áreas de la contabilidad	19
1.4	Contabilidad administrativa	19
1.5	Objetivos de la contabilidad administrativa	19
1.6	La gerencia y el sistema de información	20
1.7	La gerencia y los indicadores de gestión	21
1.8	Principales funciones de la gerencia	21
1.9	Importancia de la información para la gerencia	22
1.10	Contabilidad financiera	23
1.11	Objetivos de los estados financieros	24
1.12	Diferencia entre contabilidad administrativa y contabilidad financiera	25
1.13	Similitud entre la contabilidad administrativa y la contabilidad financiera	25

CAPÍTULO 2 **PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL** 27

Planificación o planeación

2.1	Marco conceptual	29
2.2	Niveles de planificación	29
2.3	¿Qué significa la palabra estrategia?	30
2.4	¿Qué significa estrategia?	31
2.5	¿Qué es estrategia organizacional?	31
2.6	Principales diferencias entre planificación estratégica y planificación táctica	31
2.7	Beneficios del proceso de planificación estratégica	32
2.8	Obstáculos para la planificación estratégica	32
2.9	Modelo de planificación estratégica	33
2.10	El análisis de la empresa debe ser una preocupación constante de la gerencia estratégica	34
2.11	Cuadro matriz FODA	34
2.12	Planificación operativa	35
2.13	Vinculación entre el plan estratégico y los planes operativos	36
2.14	Diferencias entre el plan estratégico y el plan operativo	37
2.15	Elaboración participativa del plan operativo	37
2.16	Importancia de la planificación operativa	38
2.17	Evaluación de la planificación operativa	38
2.18	Caso práctico. El presupuesto operativo: complemento indispensable del plan estratégico	38

CAPÍTULO 3	
PLANIFICACIÓN FINANCIERA EMPRESARIAL	49
<i>Planeación financiera</i>	
3.1 Marco conceptual	51
3.2 Planeación financiera a corto plazo	51
3.3 Planeación financiera a largo plazo	52
3.4 Proceso de la planificación financiera	52
3.5 Estados financieros previsionales/proyectados	53
3.6 Secuencia de los estados financieros previsionales/proyectados	54
3.7 Caso práctico 1. Planeación financiera a corto plazo	55
3.8 Caso práctico 2. Planeación financiera a corto plazo	60
3.9 Flujo de caja	64
3.10 Partes del flujo de caja	65
3.11 Métodos de elaboración	66
3.12 Caja mínima	66
3.13 Esquema general aplicado a la presupuestación del efectivo	67
3.14 Modelo de flujo de caja	70
3.15 Secuencia de elaboración del flujo de caja por el método del estado de situación financiera proyectado	71
3.16 Secuencia de elaboración del flujo de caja por el método del estado resultados presupuestados	71
3.17 Caso práctico 1: Flujo de caja. Planeación financiera a corto plazo	72
3.18 Caso práctico 2: Flujo de caja. Planeación financiera a corto plazo	74
CAPÍTULO 4	
ANÁLISIS DEL MODELO COSTO-VOLUMEN-UTILIDAD	77
<i>Modelo costo-volumen-utilidad</i>	
4.1 Marco conceptual	79
4.2 Formas de representar el punto de equilibrio	80
4.3 Planeación de utilidades y el punto de equilibrio	81
4.4 Enfoque gráfico relaciones de costo – volumen – utilidad	82
4.5 Caso práctico. Punto de equilibrio y Leverage operativo	82
4.6 Caso práctico. Punto de equilibrio para un solo producto	86
4.7 Caso práctico. Planeación de utilidades con el punto de equilibrio	89
CAPÍTULO 5	
LEVERAGE O APALANCAMIENTO	93
<i>Leverage o apalancamiento</i>	
5.1 Marco conceptual	95
5.2 Apalancamiento operativo	95
5.3 Apalancamiento financiero	96
5.4 Apalancamiento total	96
5.5 Caso práctico. Apalancamientos	97
5.6 Caso práctico. Apalancamiento financiero	100
5.7 Caso práctico. Apalancamiento y alternativas de financiamiento	102
CAPÍTULO 6	
EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA EMPRESA	105
<i>Generalidades sobre control</i>	
6.1 Marco conceptual	107
6.2 Control de gestión: una nueva dimensión	107

6.3	Objetivos del control de gestión	108
6.4	Modelo para implementar un sistema de control de gestión	108
6.5	Instrumentos de control de gestión	108
6.6	El costo estándar como herramienta de control	109
6.7	Análisis de variaciones al costo estándar	109
6.8	Fórmulas del análisis de variaciones al costo estándar	110
6.9	Método del costo estándar	111
6.10	Caso práctico 1. Análisis de las variaciones al costo estándar	111
6.11	Caso práctico 2. Análisis de las variaciones al costo estándar	115
6.12	El presupuesto flexible en la empresa	120
6.13	Caso 1: presupuesto flexible e informe de desempeño	122
6.14	Caso 2: presupuesto flexible e informe de desempeño	125
6.15	Caso práctico. Informes de desempeño de áreas de responsabilidad	126
6.16	Los indicadores y el control de gestión	128
6.17	Características o requisitos de un buen indicador	128
6.18	Tipos de indicadores	129
6.19	Sistema de control con indicadores de gestión	129
6.20	Modelos de formulación de indicadores de gestión	129
6.21	EVA: instrumento de gestión empresarial	130
6.22	Creación de valor: EVA	131
6.23	Procedimiento para el cálculo formal del EVA. (Economic Value Added)	132
6.24	Glosario	133
6.25	Caso práctico. Cálculo del EVA	134
6.26	MVA: instrumento de gestión empresarial	137
6.27	Cálculo del MVA (Market Value Added)	137
6.28	Caso práctico. Cálculo del MVA	138
6.29	The Balanced Scorecard (BSC)	139
6.30	Evolución estratégica de la gerencia	140
6.31	Estructura lógica del Balanced Scorecard (BSC)	141
6.32	Tablero de comando estratégico	141
6.33	Ventajas del BSC	142
6.34	Construyendo el Balanced Scorecard: "Un equipo de alto desempeño"	143
6.35	Construcción del Balanced Scorecard	144
6.36	Modelo BSC – causa – efecto	145
6.37	Modelo BSC – tabla balanceada	146
6.38	Balanced Scorecard (cuadro de mando integral)	147
6.39	Relación del Balanced Scorecard con el EVA (Economic Value Added) y el MVA	153
6.40	Ventajas del EVA y del MVA	154
6.41	Cuadro de mando integral considerando como factores de éxito al EVA y MVA	156
6.42	Costeo directo (variable) en comparación al costeo absorbente	156
6.43	Caso práctico. Costeo variable	160
6.44	Caso práctico. Costeo variable estándar	163

CAPÍTULO 7

TOMA DE DECISIONES GERENCIALES	169
---------------------------------------	------------

Toma de decisiones

7.1	Marco conceptual	171
7.2	Tipos de decisiones gerenciales	171
7.3	Clasificación de los costos según su importancia en la toma de decisiones a corto plazo	172
7.4	Análisis de costos relevantes en la toma de decisiones a corto plazo	174
7.5	Proceso de toma de decisiones	174
7.6	Modelo para la toma de decisiones a corto plazo (tácticas)	175
7.7	Decisiones gerenciales a corto plazo rutinarias	175
7.8	Decisiones gerenciales a corto plazo no rutinarias	180

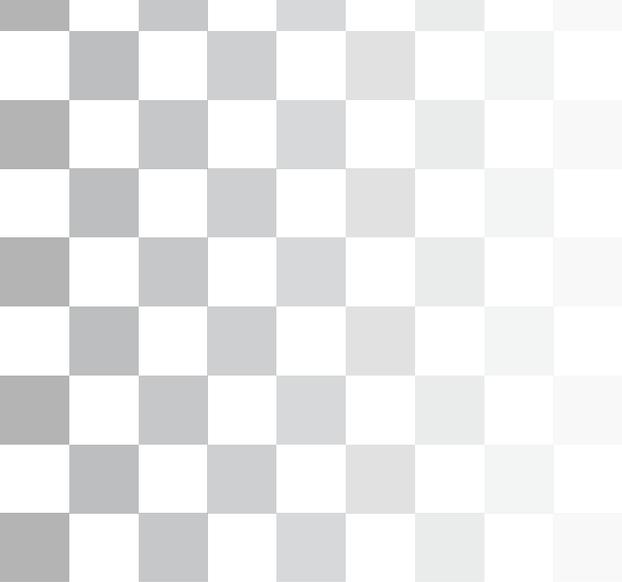
7.9	Caso práctico de decisiones no rutinarias. Aceptación de una orden especial	181
7.10	Caso práctico de decisiones no rutinarias. Eliminación de líneas de productos no rentables	181
7.11	Caso práctico de decisiones no rutinarias. Producir o alquilar un inmueble	183
7.12	Caso práctico de decisiones no rutinarias. Fabricar internamente o por medio de terceros	185
7.13	Caso práctico de decisiones no rutinarias. Composición óptima de líneas de productos	186
7.14	Caso práctico de decisiones no rutinarias. Utilización de recursos escasos	187
7.15	Caso práctico de decisiones no rutinarias. Fijaciones del precio de venta	188
7.16	Caso práctico de decisiones no rutinarias. Fijación de precio con base en un rendimiento sobre la inversión	189
7.17	Caso práctico de decisiones no rutinarias. Fijación del precio de venta en base al costo total – ABC	190

CAPÍTULO 8

EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN EMPRESARIAL	195
---	------------

Estructura patrimonial y costo de capital

8.1	Generalidades	197
8.2	Estructura financiera y estructura de capital	198
8.3	Costo de capital	199
8.4	Importancia del costo de capital	199
8.5	Costo de capital ponderado de la empresa	200
8.6	Definiciones básicas	201
8.7	Costo de la deuda, K_d (1 – tasa)	201
8.8	Costo de las acciones preferentes (K_{ps})	201
8.9	Costo de las acciones comunes (K_e)	202
8.10	Costo de utilidades retenidas (K_s)	202
8.11	Limitaciones del modelo CAPM	203
8.12	Cálculo de costo de capital promedio ponderado	203
8.13	Caso práctico 1. Costo de capital ponderado	204
8.14	Caso práctico 2. Costo de capital ponderado	206
8.15	Caso práctico. Costo de capital ponderado: enfoque del costo marginal	209
8.16	Presupuesto de capital	210
8.17	Técnicas de evaluación del presupuesto de capital	211
8.18	Proyectos de inversión mutuamente excluyentes	214
8.19	Caso práctico. Método periodo de recuperación cuando los flujos de efectivo son iguales durante la vida del proyecto	215
8.20	Caso práctico. Método periodo de recuperación cuando los flujos de efectivo no son iguales durante la vida del proyecto	216
8.21	Caso práctico. Método de la Tasa de Rendimiento Contable (TRC)	217
8.22	Caso práctico. Método del Valor Presente Neto (VPN)	217
8.23	Caso práctico. Método del Valor Presente Neto (VPN): Con flujos de efectivo desiguales	218
8.24	Caso práctico. Método de la Tasa Interna de Retorno (TIR)	219
8.25	Caso práctico. Método del Índice de Rentabilidad (o exceso del Índice del Valor Presente)	221
8.26	Caso práctico. Inversiones mutuamente excluyentes (VPN o TIR)	222
8.27	Caso práctico. Clasificación de proyectos de inversión	223
8.28	Caso práctico. Selección de alternativas de proyectos de inversión	224
8.28	Tasa de rendimiento o rentabilidad de la inversión: técnica para evaluar los centros de utilidades e inversión	225
8.29	Caso práctico. El ROI y los proyectos de inversión	227
8.30	Valor Económico Agregado (EVA) como alternativa para evaluar proyectos de inversión	230
8.31	Caso práctico. El EVA como herramienta para evaluar un proyecto de inversión	232
8.33	Caso práctico. El EVA y la evaluación de proyectos de inversión	234
	GLOSARIO	236
	BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	242



PRESENTACIÓN

Con satisfacción presento a la comunidad universitaria este texto *Contabilidad Administrativa Simplificada*, de José Lugo Abán, dirigido tanto a estudiantes cuanto a docentes, a fin de contribuir al logro de los objetivos planteados para el desarrollo de la asignatura de Contabilidad Administrativa.

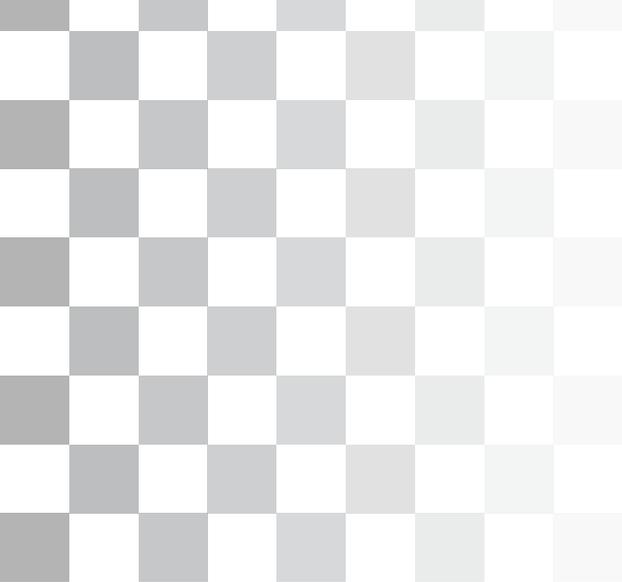
José Lugo Abán plasma en este libro, así como en otros de su autoría, publicados por el Fondo Editorial, su amplio bagaje de conocimientos y su experiencia como docente por varias décadas en aulas garcilasinas. Esta confluencia de conocimientos y docencia es evidente en la estructuración de este texto y en la presentación de los temas, que permiten una lectura o consulta ‘amigables’, como si asistiéramos a una clase presencial.

Lugo Abán no se guarda nada y, cual maestro en ejercicio de su magisterio, va entregando progresivamente y de manera ordenada los conocimientos pertinentes a cada tópico, con el consiguiente ejercicio de aplicación (casos prácticos resueltos), a manera de comprobación de la comprensión de los temas y de reafirmación del aprendizaje. Asimismo, da cuenta de sus fuentes, que ha ido seleccionando en su praxis docente, sin pretender hacer un exhaustivo listado de autores y obras sobre la especialidad, sino utilizando las más apropiadas para el desarrollo de los temas.

Lugo es actualmente decano de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras, y estoy seguro que su gestión está guiada por los principios de la contabilidad administrativa como sistema de información para la toma de decisiones de la organización, sobre la base de la planeación y control. No podría ser de otra manera en un académico especializado en estos temas.

Contabilidad Administrativa Simplificada, ha de ser de utilidad para su público objetivo y también para quienes se interesan por las condiciones y recursos para una buena gestión empresarial, pues presenta las herramientas que utiliza la gerencia para la planeación, control y toma de decisiones. Agradezco a su autor que me haya honrado con el encargo de su presentación.

FERNANDO HURTADO GANOZA



INTRODUCCIÓN

Como se referió en otro texto sobre contabilidad administrativa, la información para los negocios debe ser oportuna y precisa, mucho más en nuestro tiempo de globalización y cambios acelerados. Por lo general, un curso de acción bien informado alcanzará sus objetivos; por el contrario, un curso de acción carente de información oportuna y precisa, difícilmente lo logrará. Es claro, pues, que la toma de decisiones gerenciales requiere de un adecuado sistema de información, tal es la contabilidad administrativa.

Por definición, la contabilidad administrativa es un sistema dirigido a la toma de decisiones internas de la organización, sobre la base de la planeación y control. Por lo tanto, para estudiar y aplicar las herramientas de contabilidad administrativa podemos clasificarlas en herramientas para la planeación, para el control de gestión y para la toma de decisiones.

En esta perspectiva presentamos este texto universitario *Contabilidad Administrativa Simplificada*, en el que se muestran las herramientas que utiliza la gerencia de una organización en el campo de la planeación, control y toma de decisiones, a fin optimizar el proceso de formación de los estudiantes de la especialidad, así como para ayudar al profesor de la asignatura a hacer más ágil la práctica necesaria para la misma.

Para la mejor comprensión de este texto universitario, los temas de contabilidad administrativa tratados en cada capítulo tienen su fundamento teórico, así como su aplicación práctica mediante un caso resuelto. Consta de ocho capítulos. El primero está referido a la utilidad de la información contable en la planeación, control y toma de decisiones de una organización empresarial, y a la relación entre contabilidad administrativa y contabilidad financiera (diferencias y similitudes).

El segundo capítulo trata acerca de la importancia de la planificación o planeación y su función estratégica, táctica y operativa en una organización empresarial, y del análisis FODA.

El tercero resalta la importancia de la planificación o planeación financiera en la empresa, con su herramienta fundamental: el flujo de caja y los estados financieros previsionales.

El cuarto capítulo comprende el tema vinculado al análisis del modelo costo –volumen– utilidad, con su herramienta denominada punto de equilibrio, en la planeación y control de las utilidades de la empresa.

El quinto capítulo está referido a la utilización del Leverage o apalancamiento operativo, financiero y total para la rentabilidad y financiamiento empresarial, así como la generación de valor desde la perspectiva de los accionistas.

El sexto capítulo trata sobre el control de la gestión de la empresa mediante el uso de herramientas como el costeo estándar, los presupuestos flexibles e indicadores de gestión, tales como: EVA, MVA y cuadro de mando estratégico.

El séptimo capítulo comprende el tema relacionado con el campo del proceso de toma de decisiones rutinarias y no rutinarias o especiales que debe aplicar la gerencia para optimizar su organización empresarial.

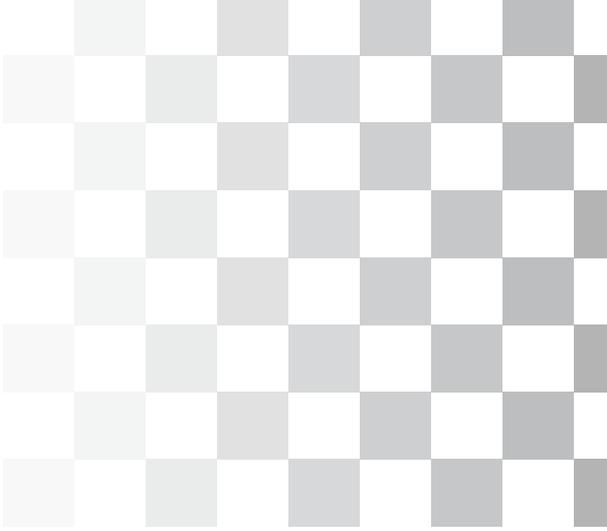
En el octavo capítulo se presenta lo concerniente a las decisiones estratégicas de inversión a largo plazo, el presupuesto de capital, así como la aplicación de los métodos de evaluación de proyectos de inversión, para decidir su aceptación o rechazo dentro del presupuesto de capital, como el método de recuperación, el método de la tasa de rendimiento contable, el método del valor presente neto, el método de la tasa interna de retorno y el método del índice de rentabilidad. Finalmente en este capítulo se presenta la utilización del ROI y EVA en la evaluación de proyectos de inversión.

José Lugo Abán

CAPÍTULO

1

**LA INFORMACIÓN
CONTABLE
EN LA EMPRESA**



EL SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE EN LA EMPRESA

1.1 Marco conceptual

Ramírez Padilla (2005:12) señala que el mundo de los negocios, cada vez más complejo, exige más profesionalismo en la administración de las empresas, si es que las organizaciones quieren alcanzar un lugar destacado en el desarrollo económico del país y del mundo competitivo. Para lograr esta meta se requiere, entre otros elementos, contar con un sistema de información relevante, oportuno y confiable generado mediante un buen sistema de contabilidad.

En todas las organizaciones, lucrativas y no lucrativas, el mejor sistema de información cuantitativo es la contabilidad, que constituye un verdadero suprasistema compuesto por subsistemas de información cuantitativos que deben satisfacer las necesidades de información de los usuarios, externos e internos, para que cada uno, según sus características y necesidades, tome las decisiones más adecuadas.

Por su parte De la Garza Ramos (1995:19) precisa que el sistema contable es uno y de él resulta la Contabilidad Financiera, sistema de información orientado a los usuarios externos, que al ser modificado, adicionado, detallado y complementado con otra información, para hacerlo útil al administrador de la organización, surge lo que conocemos como Contabilidad Administrativa. Ambas son resultado del mismo sistema, y ambas se enfocan hacia la toma de decisiones.

Ramírez Padilla (2005:12) señala que la contabilidad es una herramienta intrínsecamente informativa, que se utiliza para facilitar el proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) y la toma de decisiones por parte de los usuarios internos y externos.

1.2 Usuarios de la información contable

Los usuarios de la información contable tienen un deseo común: información acerca de los recursos económicos de una organización. Según el tipo de información que requieren y su relación con la empresa, pueden ser usuarios externos o internos. Veamos:

Usuarios externos

Pueden ser:

- Inversionistas
- Acreedores
- Clientes
- Estado: Sunat, Superintendencia del Mercado de Valores, etcétera.

Usuarios internos

Pueden ser:

- Directores
- Gerentes
- Ejecutivos de las empresas que son responsables del planeamiento y control de sus operaciones.

USUARIOS DE LA INFORMACIÓN CONTABLE

USUARIO	FINALIDAD
* INVERSIONISTA a. Actual (accionista, socio propietarios) b. Futuro	<ul style="list-style-type: none"> • Juzgar gestión de la empresa • Medir y participar de la utilidad • Mantener o vender participación • Adquirir o desechar participación • Intervenir en gestión y resultados
* ACREEDORES a. Actual (proveedores, entidades financieras) b. Futuro	<ul style="list-style-type: none"> • Proteger el crédito otorgado • Recuperar préstamo concedido • Conceder o denegar crédito • Garantías reales
* ESTADO a. Fisco b. Otros entes oficiales	<ul style="list-style-type: none"> • Calificar determinación de la renta imponible conforme a Ley • Supervisión de empresas y acopio de información financiera
* EMPRESA a. Gerencia (ejecutivos, funcionarios) b. Asesores	<ul style="list-style-type: none"> • Juzgar su propia gestión • Ponderar los resultados • Proponer alternativas para la toma de decisiones

FUENTE:
Elaboración propia

1.3 Áreas de la contabilidad

Con el propósito de satisfacer las necesidades de los usuarios externos e internos se han desarrollado dos grandes áreas de la contabilidad:

- a. Contabilidad Administrativa (Gerencial)
- b. Contabilidad Financiera

1.4 Contabilidad administrativa

Marco conceptual

Ramírez Padilla (2005:13) señala que la Contabilidad Administrativa es un sistema de información al servicio de las necesidades de la administración (Gerencia) con orientación pragmática destinada a facilitar las funciones de planeación, control y toma de decisiones.

1.5 Objetivos de la contabilidad administrativa

Ramírez Padilla (2005:20) señala que entre los principales objetivos de la Contabilidad Administrativa se encuentran los siguientes:

- Proponer a la Gerencia la planeación, sea táctica, de corto plazo, largo plazo o estratégica, que en el entorno de competitividad actual se vuelve más compleja.
- Facilitar la toma de decisiones. Para este propósito debe generar reportes con información relevante.
- Propiciar el control administrativo. Para este fin debe estructurar la información de manera que pueda ser utilizada como herramienta de retroalimentación, y desechar la forma de reportes que sólo señalan errores.
- Ayudar a evaluar el desempeño de los responsables de la empresa.
- Motivar a los gerentes hacia el logro de los objetivos de la empresa.

Como hemos referido, los objetivos de la Contabilidad Administrativa están estrechamente relacionados con las principales funciones de la Gerencia. Por esta razón presentamos, en el cuadro adjunto, un esquema de los atributos de un buen Gerente y las funciones básicas que debe realizar para gestionar una empresa con éxito.



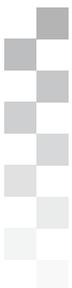
1.6 La gerencia y el sistema de información



FUENTE:

Luis Valeriano Ortiz (n.d) Auditoría administrativa (P. 23)

Juan Lossio y Flor de María Díaz (n.d) Como se administra a las organizaciones (P. 42)



1.7 La gerencia y los indicadores de gestión

Entre los indicadores que miden la gestión en la empresa tenemos:

EFECTIVIDAD

Es la relación entre los resultados logrados y los que nos habíamos propuesto, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que hemos planificado.

EFICIENCIA

Es la relación entre cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar.

EFICACIA

Valora el impacto de lo que hacemos, producto que entregamos o del servicio que prestamos. No basta producir con 100% de efectividad, sino que los productos o servicios sean los adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes. La eficacia es un criterio relacionado con calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente).

FUENTE:
Elaboración propia

1.8 Principales funciones de la gerencia

Para lograr los objetivos de efectividad, eficiencia y eficacia en una organización, la Gerencia efectúa las siguientes funciones básicas:

PLANIFICACIÓN

ORGANIZACIÓN

DIRECCIÓN O
EJECUCIÓN

CONTROL

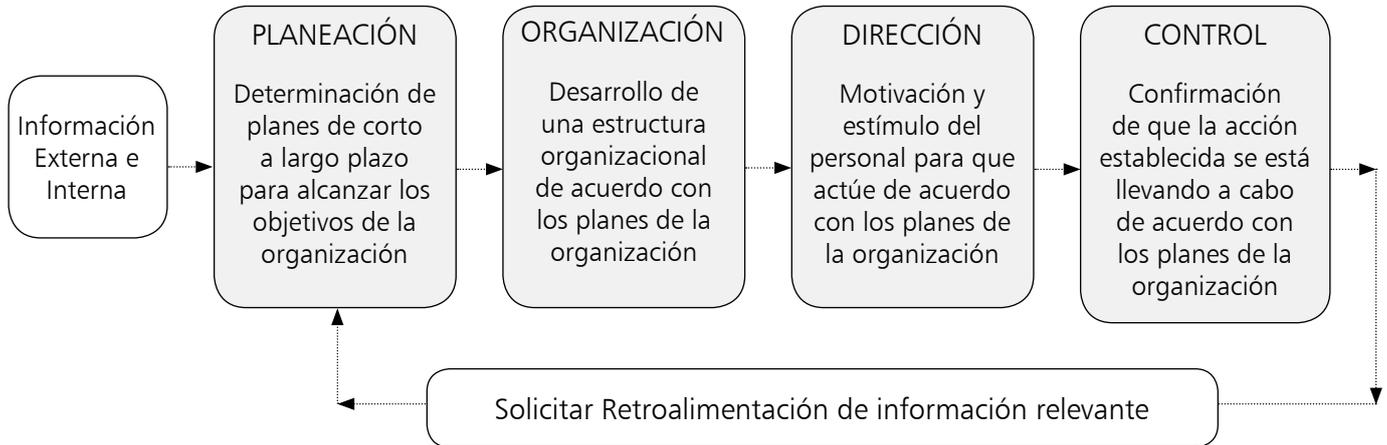
Estas funciones gerenciales se relacionan con la información (la salida lógica de un sistema) porque ésta representa un recurso de vital importancia para llevar a cabo dichas funciones en forma efectiva.

En un mundo de cambios acelerados, existe la necesidad de contar con información de negocios oportuna y precisa.

FUENTE:
Revista. El contador público gerencial N° 09. Junio 1997. Colegio de contadores públicos de Lima.

1.9 Importancia de la información para la gerencia

La información es un recurso de vital importancia para llevar a cabo las funciones gerenciales en forma efectiva



FUENTE:
Revista el Contador Público Gerencial N° 09 Junio 1997 - Colegio de Contadores Públicos de Lima

Un gerente obtiene información vital (un recurso corporativo) de un sistema de información gerencial (SIG) para la toma de decisiones, con el fin de llevar a cabo las funciones gerenciales con los recursos corporativos

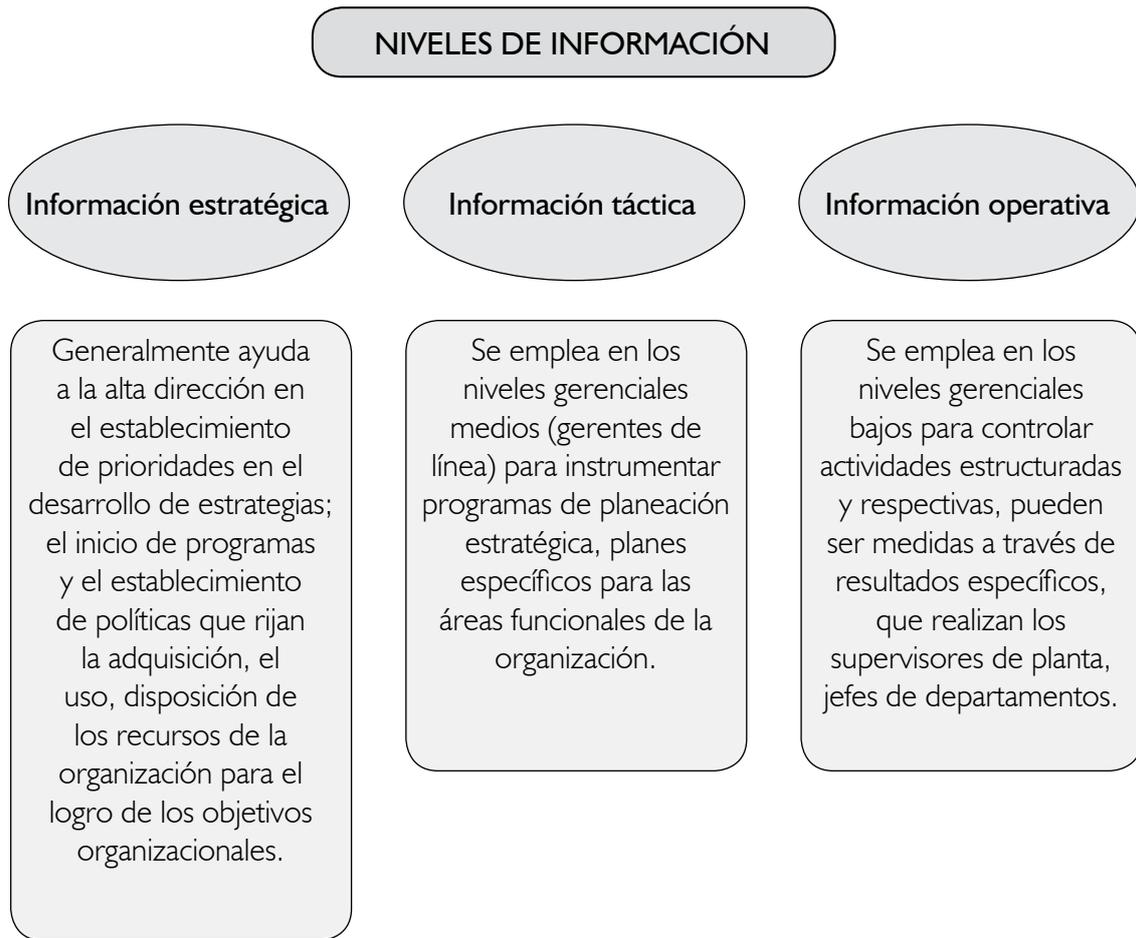
Un gerente obtiene información de un sistema de información gerencial (SIG)

Para la toma de decisiones orientada a realizar estas funciones gerenciales



FUENTE:
Revista el Contador Público Gerencial N° 09 Junio 1997 - Colegio de Contadores Públicos de Lima

IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN PARA LA GERENCIA



FUENTE:
Revista. El contador público gerencial N° 09. Junio 1997. Colegio de contadores públicos de Lima.

1.10 Contabilidad financiera

Marco conceptual

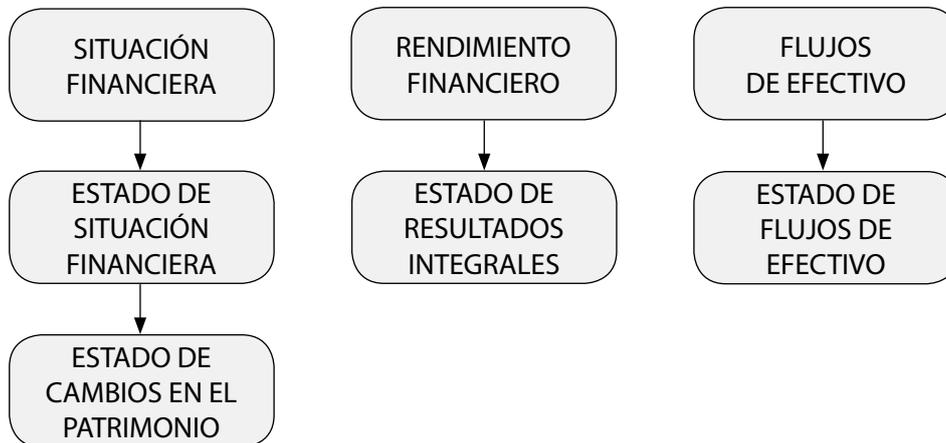
Es el proceso de preparación, sistematización y presentación de la información financiera para usuarios externos. La información financiera es de propósito general y debe satisfacer las necesidades de los diversos usuarios.

La contabilidad ha desarrollado los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, PCGA (que por extensión comprenden las Normas Internacionales de Información Financiera y las normas contables estadounidenses denominadas US GAAP), con el propósito de que los estados financieros para uso externo sean relevantes y representen fielmente los fenómenos económicos de una entidad.



1.11 Objetivos de los estados financieros

Según la normatividad contable, los estados financieros tienen como finalidad suministrar información acerca de la situación financiera, rendimiento financiero y flujos de efectivo de una entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas.



FUENTE:
Elaboración propia

Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que les han sido confiados. Para lograr este objetivo los estados financieros suministrarán información acerca de los siguientes elementos de una entidad:

- a. Activos.
- b. Pasivos.
- c. Patrimonio.
- d. Ingresos y gastos, en los que se incluyen las ganancias y pérdidas.
- e. Aportaciones de los propietarios y distribuciones a los mismos en su condición de tales.
- f. Flujos de efectivo.

Esta información, junto con la contenida en las notas, ayuda a los usuarios a predecir los flujos de efectivo futuros de la entidad y, en particular, su distribución temporal y su grado de certidumbre.



1.12 Diferencia entre contabilidad administrativa y contabilidad financiera

Ramírez Padilla (2005:16) señala lo siguiente:

1. La Contabilidad Administrativa está organizada para producir información de uso interno de la Administración, mientras que la Contabilidad Financiera produce información para terceras personas.
2. La Contabilidad Administrativa está orientada hacia el futuro, a diferencia de la Contabilidad Financiera que genera información sobre el pasado o hechos históricos de la empresa.
3. La Contabilidad Administrativa no está regulada por Principios de Contabilidad; por el contrario, la Contabilidad Financiera tiene que ser preparada y presentada de acuerdo a los PCGA.
4. La Contabilidad Financiera es un sistema necesario y de uso obligatorio; en cambio, la Contabilidad Administrativa es un sistema de información opcional.
5. La Contabilidad Administrativa no intenta determinar la utilidad con la precisión de la Contabilidad Financiera, y otorga más relevancia a los datos cualitativos y costos, que son necesarios para el análisis de las decisiones, y en muchos casos son aproximaciones o estimaciones.
6. La Contabilidad Administrativa hace hincapié en las áreas de la empresa como células o centros de información (divisiones, líneas de producto, etc.) para tomar decisiones, a diferencia de la Contabilidad Financiera que considera a la empresa como un todo.
7. La Contabilidad Administrativa proporciona información monetaria y no monetaria, en tanto que la Contabilidad Financiera se concreta exclusivamente al orden monetario.

1.13 Similitud entre la contabilidad administrativa y la contabilidad financiera

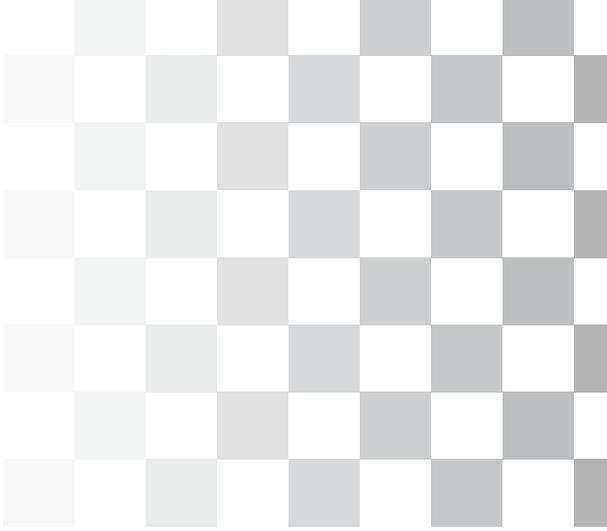
1. Ambas se apoyan en el mismo sistema de información: las dos parten del mismo banco de datos.
2. Ambas exigen responsabilidad sobre la administración de los recursos puestos en las manos de Gerencia. La Contabilidad Financiera verifica y realiza dicha labor a nivel global, mientras que Contabilidad Administrativa lo hace por segmentos.



CAPÍTULO

2

**PLANIFICACIÓN
EMPRESARIAL**



PLANIFICACIÓN O PLANEACIÓN

2.1 Marco conceptual

La planificación o planeación, la primera de las funciones administrativas básicas, puede ser enunciada conceptualmente como:

El proceso por el que los órganos directivos de la empresa diseñan continuamente el futuro deseable y seleccionan las formas de hacerlo posible.

La planificación representa la cúspide de la función directiva y exige la aplicación de la máxima inteligencia organizada.

El proceso de planificación funciona como un sistema global, considerando que todas las funciones y niveles organizativos de la empresa deban planificarse en forma simultánea e independiente.

[Apartado tomado de la separata “Contabilidad Administrativa”, de la Maestría en Administración, de la Universidad del Pacífico. Autor: Prof. Alejandro Narváez Licerias.]

2.2 Niveles de planificación

Planificación estratégica

Tiene influencia sobre los planteamientos más globales y a largo plazo (5 años o más).
Brealey y Myers (1993:868)

Consiste en la acción, proceso que parte de un análisis y diagnóstico de la situación actual y se proyecta con visión de futuro. Define los objetivos, metas, estrategias que permiten un mejor posicionamiento competitivo a nivel institucional. Burbano Ruiz (2005:13-14) y Rojas Casimiro (2008:25)

El producto tangible de la planificación estratégica es su plan estratégico.

En el plan estratégico los responsables de la institución determinan las directrices y comportamiento para alcanzar el éxito y calidad de la gestión. Es un documento guía y orientador de la gestión, que reúne una serie de estrategias y acciones para el logro de la visión.

El plan estratégico es de carácter:

- * Cuantitativo (indica el número de objetivos).
- * Manifiesto (especifica políticas y líneas de activación para alcanzar los objetivos).
- * Temporal (establece intervalos de tiempo concretos y explícitos).

Asimismo, el plan estratégico tiene como complemento natural e indispensable a la planificación o planeación operativa, por cuanto mediante el plan operativo se ejecuta, período a período (es decir año a año), el contenido del plan estratégico, como lo manifiesta Rojas Casimiro (2008:148).

Es necesario precisar que el producto tangible de la planificación operativa es su plan operativo.

Planificación táctica

Busca optimizar la asignación de recursos a la consecución máxima de objetivos en el corto plazo (1 año).

Juan Cossío Cárdenas y Flor de María Díaz Díaz, en su libro *Cómo se administra a las organizaciones* (n.d), señalan que este nivel de planeación es para implementar la estrategia organizacional, y refieren que los planes tácticos son los programas y los presupuestos. (P. 31)

Con respecto a los niveles de planificación mencionados anteriormente, Ramírez Padilla (2005:18) señala que se pueden planear o diseñar acciones a corto y largo plazo. Si se piensa en función de la dimensión temporal, la clasificación anterior puede concebirse también como planeación táctica o de operación y planeación estratégica.

2.3 ¿Qué significa la palabra estrategia?

Según el diccionario *Larousse* significa:

“Arte de dirigir un conjunto de disposiciones para alcanzar un objetivo”

Burbano Ruiz (2005:34) señala que es el arte de dirigir las operaciones. Manera de actuar ante determinada situación.

2.4 ¿Qué significa estrategia?

Mintzberg y Brian Quinn (1993:5) señalan que una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Rojas Casimiro (2008:118) señala que estrategia es el conjunto de actividades preestablecidas que permitirán a una empresa alcanzar la visión de futuro y previamente entendido está sus metas y objetivos.

2.5 ¿Qué es estrategia organizacional?

Cosío Cárdenas y Díaz Díaz, en su libro *Cómo se administran las organizaciones* (n.d) señalan que estrategia organizacional es la determinación de lo que la organización debe hacer para adecuarse al ambiente, lograr sus objetivos y llegar así a la visión.

Refieren, asimismo, que se establece en función del análisis FODA y de los objetivos organizacionales, programas y servicios y las políticas. (P. 28)

Los niveles de estrategia son: corporativas, de negocios y funcionales.

2.6 Principales diferencias entre planificación estratégica y planificación táctica

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	PLANIFICACIÓN TÁCTICA
⇒ Largo plazo	⇒ Corto plazo
⇒ Qué hacer y cómo hacer en el largo plazo	⇒ Qué, cómo, cuándo, quién, dónde y con qué
⇒ Énfasis en la búsqueda de permanencia de la entidad en el tiempo	⇒ Énfasis en los aspectos del “día a día”
⇒ Grandes lineamientos (general)	⇒ Desagregación del plan estratégico en programas o proyectos (específico)
⇒ Incluye: misión, visión de futuro, valores corporativos, objetivos, estrategias y políticas.	⇒ Incluye: objetivos y metas, indicadores de gestión, actividades, plazos, responsables y presupuestos.

FUENTE:
Elaboración propia



2.7 Beneficios del proceso de planificación estratégica

Definición de los objetivos institucionales, campos de acción prioritarios, acciones específicas a desarrollarse para lograr los objetivos.

Ayuda a la toma de decisiones y en la asignación eficiente de recursos

Aborda los problemas de manera global y los prioriza

Facilita la comunicación entre las unidades, estimulando la participación de sus agentes.

Dinamizar los sistemas de gestión, desarrollando unidades organizativas proactivas con visión de futuro.

Prepara a la institución ante los retos del futuro

Fomenta el proceso de aprendizaje y desarrollo organizacional

Como proceso se orienta a la búsqueda de la mejora para conseguir la máxima calidad en docencia, investigación, extensión con responsabilidad social (funciones esenciales de la Universidad).

Motivadora (positiva, impulsadora, inspiradora hacia acción, dirección, éxito).

2.8 Obstáculos para la planificación estratégica

Falta de tiempo para planificar

Éxitos pasados (he tenido éxito sin necesidad de planificación; entonces, por qué debo gastar mi tiempo en eso).

Incertidumbre en la economía (a mayor incertidumbre; mayor razón para planear).

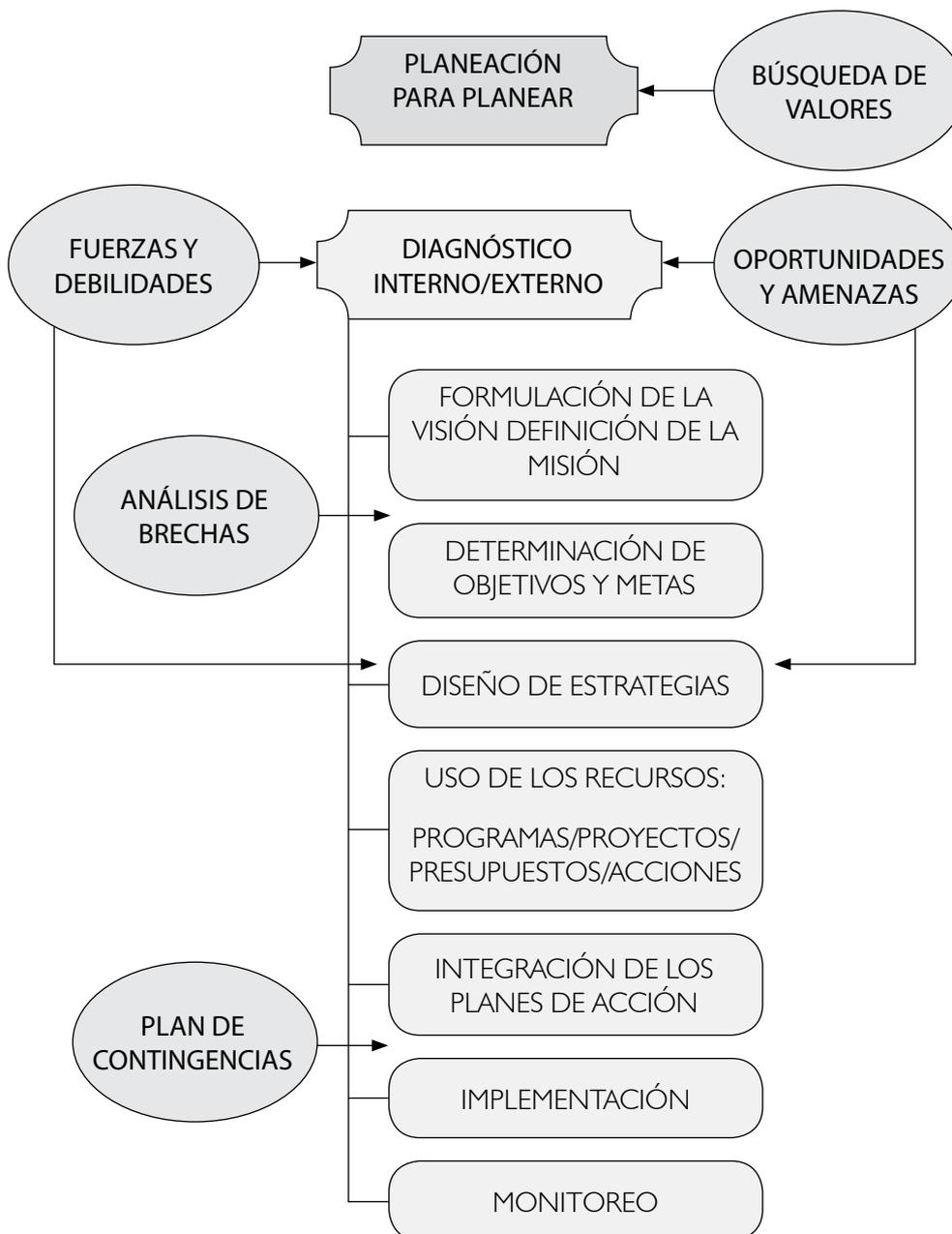
Temor a que el personal conozca más del negocio. (Involucrándolos en la planificación se asegura su colaboración para el logro de las metas propuestas).

Falta de conocimiento de planificación (dificultad para establecer los objetivos y medir los resultados).

Deficiente información para la planificación



2.9 Modelo de planificación estratégica



FUENTE:
Adaptado de Rojas Casimiro (2008) Planeamiento y presupuesto estratégico (P. 33)



2.10 El análisis de la empresa debe ser una preocupación constante de la gerencia estratégica



El análisis de la empresa debe ser una preocupación constante de la gerencia.

FUENTE:

Adaptado de la separata "Finanzas para Ejecutivos no Financieros", de Ing. Manuel Ponce Polanco. Julio de 1999

2.11 Cuadro matriz FODA

FACTORES INTERNOS	LISTA DE FORTALEZAS (F)	LISTA DE DEBILIDADES (D)
FACTORES EXTERNOS	1. 2. n.	1. 2. n.
LISTA DE OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS: FO USO DE FORTALEZAS PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS: DO VENCER DEBILIDADES APROVECHANDO OPORTUNIDADES
LISTA DE AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS: FA USO DE FORTALEZAS PARA EVITAR AMENAZAS	ESTRATEGIAS: DA REDUCIR AL MÍNIMO LAS DEBILIDADES Y AMENAZAS

Cosío Cárdenas y Díaz Díaz, en *Cómo se administra a las organizaciones* (n.d) señalan que el análisis FODA significa el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el fin de generar conclusiones que permitan formular estrategias acertadas para hacer posible la adecuación de la organización a su ambiente y, asimismo, el logro de sus objetivos. (P. 26)

2.12 Planificación operativa

(Complemento indispensable del plan estratégico)

La planificación operativa es instrumento indispensable de programación y organización, que incluye los detalles para la ejecución de acciones concretas.

Como hemos visto, el producto tangible del proceso de planificación operativa es su plan operativo.

El plan operativo es un componente natural e indispensable del plan estratégico, por cuanto mediante este se ejecuta período a período (es decir año a año) el contenido plan estratégico.

El propósito del plan operativo es la realización de un conjunto de actividades para lograr un resultado. Para este fin necesariamente deben elaborarse planes operativos para las áreas funcionales de una organización, llámense gerencias, divisiones, departamentos, unidades, etcétera. (Rojas Casimiro, 2008:148)

Entre los principios que rigen la planificación operativa tenemos:

- * Participación.
- * Realidad.
- * Flexibilidad.
- * Unidad.
- * Precisión.

Asimismo, en la planificación operativa se deben establecer programas o planes operativos donde se indique de manera detallada lo siguiente:

- Área funcional de la organización.
- Metas de cada área en el marco de los objetivos generales o estrategias.
- Operaciones o actividades a realizar por cada área o función de acuerdo a la estrategia.
- El tiempo de duración de cada actividad.
- Los responsables de su ejecución y control.
- El presupuesto asignado de cada área.

Al respecto, Burbano Ruiz (2005:22) señala que el presupuesto operativo, de operación o económico, incluye la presupuestación de todas las actividades de un año y cuyo contenido se resume en un Estado de Resultados proyectado; también se dice que este presupuesto describe



los planes vinculados a las actividades de explotación que tiene prevista la organización y permite elaborar el Estado de Resultados Previsional.

Entre las actividades que podrían incluirse en este presupuesto están las siguientes: ventas, producción, compras, uso de materiales, mano de obra directa, gastos operacionales: gastos de ventas y distribución o de mercadeo, gastos de administración, etc.

Para una mejor comprensión de lo expuesto anteriormente se presentan a continuación las gráficas sobre la vinculación entre el plan estratégico y los planes operativos, así como la diferencia entre el plan estratégico y el plan operativo.

2.13 Vinculación entre el plan estratégico y los planes operativos



Fuente:
Adaptado de Rojas Casimiro (2008) Planeamiento y presupuesto estratégico (P.146)

COMENTARIO

Es importante precisar que el plan estratégico se cumple o se ejecuta mediante los planes operativos durante el período (cinco años o más) que comprende el plan estratégico.

2.14 Diferencias entre el plan estratégico y el plan operativo

VARIANTES	PLAN ESTRATÉGICO	PLAN OPERATIVO
Período	Largo plazo mayor o igual a 5 años	Corto plazo (un año)
Responde a	¿Qué queremos ser? ¿Cómo lo haremos? (largo plazo)	¿Qué? ¿Cómo? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Quién? y ¿Con que? (corto plazo)
Énfasis en	Búsqueda permanente para desarrollar la organización en el tiempo	Los aspectos ejecutivos y operativos (día a día)
Alcance	A nivel de toda la organización	A nivel de unidades y divisiones
Relación	Lineamientos generales de la organización	Disgregación del plan estratégico en objetivos, programas y actividades menores
Incluye	Visión, misión, valores corporativos, objetivos y estrategias corporativas.	Objetivos, indicadores de gestión, programas, actividades, cronogramas responsables y presupuestos.

COMENTARIO

Pedro L. Tito Huamaní en su publicación *Importancia del Planeamiento Estratégico para el Desarrollo Organizacional* señala que el planeamiento estratégico brinda la perspectiva de largo plazo para la gestión de los negocios, el lugar donde queremos estar en el futuro. El planeamiento operativo da lugar al rendimiento, a la medida cuantificable del éxito alcanzado. Aunque estos dos componentes se yuxtaponen, cada uno de ellos requiere un nivel distinto de enfoque por parte de los ejecutivos que participan en el proceso. Asimismo, presenta la diferencia entre el plan estratégico y el plan operativo.

2.15 Elaboración participativa del plan operativo

Cada programa o área debe formular su plan operativo. Para este propósito:

- Se deben realizar sesiones de trabajo de cada área con todos los responsables de actividades.
- Se ajustará o reprogramará la ejecución de actividades coincidentes distribuyendo en forma equilibrada los recursos necesarios.
- Se deben fijar sesiones de seguimiento y control del plan a fin de hacer los correctivos necesarios.

2.16 Importancia de la planificación operativa

- Permite organizar las actividades en secuencia lógica.
- Define las funciones y las responsabilidades de la institución y los beneficiarios.
- Contribuye a la preparación de un trabajo consciente sin improvisaciones.
- Unifica criterios cuando se plantean los objetivos y metas.
- Toma en cuenta las distintas condiciones de la institución y su medio ambiente.
- Refleja las políticas y los procedimientos para la ejecución de las actividades.
- Provee la utilización de los recursos institucionales y comunales.
- Constituye un instrumento para el control, seguimiento y evaluación objetivas de las actividades.
- El plan operativo anual es el instrumento básico para el control de las actividades de la organización.

2.17 Evaluación de la planificación operativa

- * Verificar el logro de los objetivos y metas para conocer lo efectuado y la manera en que ha sido ejecutado.
- * Diagnosticar fallas y obstáculos para analizar sus causas y plantear posibles soluciones.
- * Pronosticar posibles resultados si las condiciones no cambian o si se introducen determinadas variables.
- * Orientar o reorientar la ejecución de actividades para cumplir con los objetivos y metas propuestas.
- * Encontrar discrepancias entre lo planificado y lo ejecutado para recomendar la reprogramación de metas y actividades no ejecutadas.

2.18 Caso práctico

EL PRESUPUESTO OPERATIVO: COMPLEMENTO INDISPENSABLE DEL PLAN ESTRATÉGICO

ENUNCIADO

La Empresa Industrial Basa S.A., dedicada a la fabricación de productos de plástico para el hogar, elaboró su plan estratégico para el período año x al año X5.

Los aspectos principales que contiene su plan estratégico, es como sigue:

VISIÓN DE FUTURO

Ser reconocida como una organización sólida y competitiva, por la calidad en la fabricación de productos de plástico para el hogar, que se comercializan en el mercado nacional.

MISIÓN ACTUAL

Producir y comercializar productos de plástico para el hogar en las principales ciudades del país, mediante estrategias que permitan el crecimiento sostenido de operaciones, que estimulen el desarrollo del personal, que contribuyan a satisfacer las exigencias de los consumidores, y que auspicien coeficientes competitivos de rendimiento a los accionistas.

VALORES ORGANIZACIONALES

Los valores que orientan a los ejecutivos, funcionarios y trabajadores de la empresa son: lealtad y compromiso, honestidad y moralidad, responsabilidad social.

ANÁLISIS FODA

Se realizó el análisis-diagnóstico externo de la organización, para identificar las oportunidades y amenazas. Así también el análisis-diagnóstico interno de la organización, para identificar sus debilidades y fortalezas. Esta información se refleja en la matriz FODA.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Lograr un posicionamiento competitivo y de liderazgo en el rubro de productos de plástico para el hogar del mercado nacional.
- Satisfacer las necesidades de los clientes con la calidad del producto y servicios.
- Obtener tasas satisfactorias de rentabilidad sobre la inversión para cada año del quinquenio.

ESTRATEGIAS

- Distribución adecuada de los productos según su presentación y calidad.
- Estandarización de los productos en sus elementos básicos.
- Crecer mediante la concentración de esfuerzos y recursos en la producción y venta de productos de plástico para el hogar.

POLÍTICAS

- * Destinar mayores recursos a la investigación para mejorar la eficiencia, incentivar la calidad de los productos, incrementar la capacidad instalada productiva y disminuir costos.
- * Desarrollar campañas de publicidad y propaganda convenientes para llegar a los posibles segmentos del mercado nacional.

METAS

- Obtener una tasa de rendimiento sobre la inversión del 40% para cada año del quinquenio.



- Lograr un 15% de participación en la comercialización de productos de plástico para el hogar, del mercado nacional.

Asimismo, como complemento indispensable del referido plan estratégico, se debe elaborar el presupuesto operativo del año X4.

Para tal efecto el Comité de Presupuestos de la Empresa Basa S.A. dispone de la información siguiente:

1. Pronóstico de ventas consistente en 80,000 productos, cada uno con un precio de venta, el cual se debe determinar. También acordó mantener una existencia de 20,000 productos al final del ejercicio económico.
2. El gerente de la división de producción estima que para producir 100,000 productos se requieren 20,000 m² de lámina a S/. 200.00 por m² y 300 galones de pintura a S/. 400.00 cada uno.
3. Las tarifas de salarios para la mano de obra directa y las horas requeridas para producir 100,000 productos son como sigue:

Operaciones de máquinas: 10,000 horas a S/. 80.00 c/u
 Pintores: 5,000 horas a S/. 90.00 c/u
 Total 15,000 horas de mano de obra

4. Los costos indirectos de fabricación presupuestados para la producción prevista son los siguientes:

Depreciación de activos fijos	S/.	455,000
Sueldo de ingenieros de producción		1'115,000
Seguro e impuestos		129,000
Energía y agua		210,000

5. Los CIF variables estimados son los siguientes:

Materiales y suministros: S/. 45.00 por juguete producido
 Mano de obra indirecta: S/. 92.00 por hora
 Costos varios: S/. 63.00 por hora de mano de obra directa

6. Los gastos de distribución presupuestados son:

Sueldos área de ventas	S/.	300,000
Comisiones		150,000
Publicidad y propaganda		200,000
Seguros		100,000
Gastos varios		50,000
	S/.	<u>800,000</u>



7. Los gastos de administración estimados son:

Sueldos área de administración	S/.	400,000
Seguros		200,000
Gastos de oficina		150,000
Depreciación		180,000
Gastos varios		70,000
	S/.	<u>1'000,000</u>

8. Los gastos de financiamiento estimados son:

Intereses de préstamos	S/.	250,000
Comisiones financieras		200,000
Otros gastos		50,000
	S/.	<u>500,000</u>

OTRA INFORMACIÓN:

La citada empresa está afectada a una tasa impositiva fiscal de 30% y de 10% por participación de trabajadores en las utilidades.

Para los efectos de la elaboración de los presupuestos operativos, la empresa Basa S.A. cuenta dentro de su estructura organizacional con las áreas siguientes:

- División de Ventas.
- División de Producción.
- División de Administración y Finanzas.
- División de Recursos Humanos.
- División de Marketing.

TAREAS:

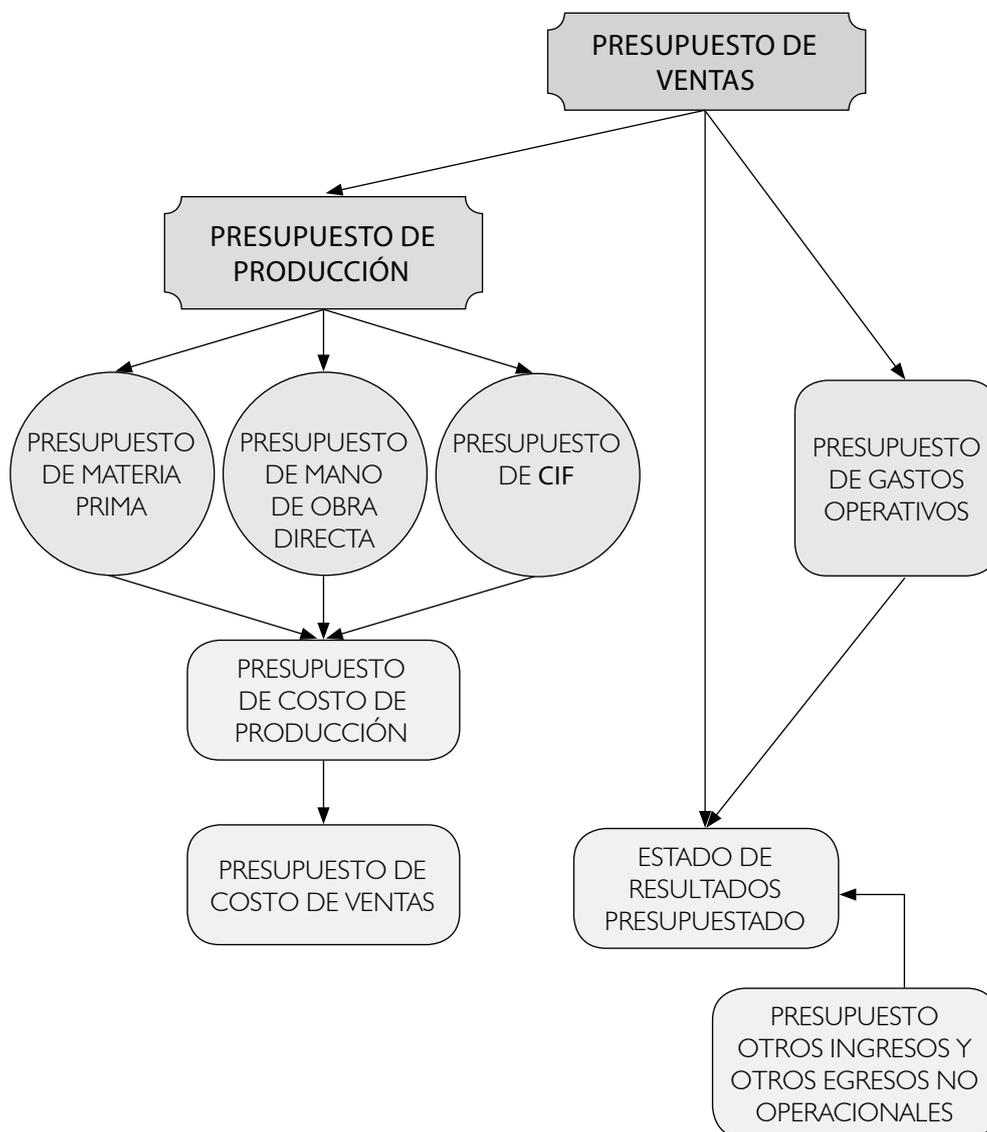
A. Elabore los siguientes presupuestos operativos:

1. Presupuesto de ventas
2. Presupuesto de producción
3. Presupuesto de materia prima
4. Presupuesto de mano de obra
5. Presupuestos de costos indirectos de fabricación (CIF)
6. Estado de costo de producción presupuestado
7. Estado de costo de ventas presupuestado
8. Presupuesto de gastos de distribución
9. Presupuesto de gastos de administración
10. Estado de resultados presupuestado



- B. Determine el precio de venta del producto considerando una utilidad deseada del 40% sobre el costo total incurrido por la empresa.
- C. Calcule el punto de equilibrio de la empresa y realice un análisis situacional del problema desarrollado.

SECUENCIA DEL PRESUPUESTO OPERATIVO EN LA EMPRESA



FUENTE:
Elaboración propia

COMENTARIO

Los presupuestos operativos describen los planes vinculados a las actividades de explotación que ha previsto la empresa y permiten preparar el estado de resultados presupuestado.

SOLUCIÓN DEL CASO PRÁCTICO

1. Presupuestos operativos de la Empresa Basa S.A. del año X4:

PRESUPUESTO DE VENTAS

PRODUCTO	VOLUMEN	PRECIO	TOTAL
Juguete	80,000 unids.	S/. 228.96	S/. 18'316,800

El precio de venta fue calculado considerando una utilidad deseada del 40% sobre el costo total.

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN

CONCEPTO	PRODUCTO JUGUETE
Ventas presupuestadas	80,000 unidades
Inventario final	<u>20,000</u> unidades
Necesidad de producción	100,000 unidades
Inventario inicial	<u>-.-</u> unidades
Producción requerida	<u><u>100,000</u></u> unidades

PRESUPUESTO DE MATERIALES DIRECTOS

CONCEPTO	TOTAL
Lamina: 20,000 m ² x S/. 200 c/m ²	S/. 4'000,000
Pintura: 300 galones x S/. 400 c/u	<u>120,000</u>
	S/. <u><u>4'120,000</u></u>

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA

CONCEPTO	TOTAL
Operarios de máquinas: 10,000 hrs. A S/. 80 c/u	S/. 800,000
Pintores: 5,000 horas a S/. 90 c/u	<u>450,000</u>
	S/. <u><u>1'250,000</u></u>

PRESUPUESTO DE CIF VARIABLES

CONCEPTO	TOTAL
Mano de obra indirecta: 15,000 hrs. A S/. 92 c/u	S/. 1'380,000
Materiales indirectos: 100,000 unids. A S/. 45 c/u	4'500,000
Costos varios: 15,000 hrs. A S/. 63 c/u	<u>945,000</u>
	S/. <u><u>6'825,000</u></u>

PRESUPUESTO DE CIF FIJOS

CONCEPTO		TOTAL
Depreciación de activos fijos	S/.	455,000
Sueldo de ingeniero de producción		1'115,000
Seguros e impuestos		129,000
Energía y agua		210,000
	S/.	<u>1'909,000</u>

ESTADOS DE COSTO DE PRODUCCIÓN Y COSTO DE VENTAS

EMPRESA BASA S.A. COSTO DE PRODUCCIÓN PRESUPUESTADO

Costo de materiales directos	S/.	4'120,000
Costo de mano de obra directa		1'250,000
CIF variables		6'825,000
CIF fijos		1'909,000
		<u> </u>
Costo de producción	S/.	14'104,000
Unidades producidas		100,000
Costo unitario de producción	S/.	<u>141,04</u>

EMPRESA BASA S.A. COSTO DE VENTAS PRESUPUESTADO

Inv. Inicial de productos terminados	S/.	-.-
(+) Costo de producción		14'104,000
Disponible para la venta		<u>14'104,000</u>
(-) Inv. Final de productos terminados (1)		(2'820,800)
Costo de ventas	S/.	<u>11'283,200</u>

1. Inventario final estimado por costo unitario de producción

$$20,000 \text{ unidades} \times S/. 141.04 = S/. 2'820,800$$

También se puede calcular de la siguiente manera:

$$\text{Unidades Inv. Final} \times \frac{\text{Costo de producción calculado}}{\text{Producción prevista}}$$

Reemplazando tenemos:

$$20,000 \quad \times \quad \frac{14'104,000}{100,000} \quad = \quad S/. 2'820,800$$

2. Determinación del precio de venta del producto

$$\text{Precio de venta} = (\text{Costo total unitario})(1 + \text{rendimiento})$$

Reemplazando tenemos:

Costo unitario de producción	S/. 141.04
Gastos operativos unitario (S/. 1'800,000 : 80,000 unids.)	<u>22.50</u>
Costo total unitario	S/. <u><u>163.54</u></u>

$$\begin{aligned} \text{Precio de venta} &= (163.54) (1 + 0.40) \\ &= S/. 228.96 \end{aligned}$$

COMENTARIO

Los gastos operativos unitarios fueron calculados utilizando la siguiente relación:

$$\frac{\text{Gastos de distribución y administración total}}{\text{Volumen de ventas presupuestado}} = \text{GOU}$$

Asimismo, si fuera el caso conocer el total se calcularía de la manera siguiente:

$$\text{Gasto operativo total} = \text{Gasto unitario} \times \text{volumen de ventas}$$

PRESUPUESTO DE GASTOS DE DISTRIBUCIÓN

CONCEPTO	TOTAL
Sueldos área de ventas	S/. 300,000
Comisiones	150,000
Publicidad y propaganda	200,000
Seguros	100,000
Gastos varios	<u>50,000</u>
	S/. <u><u>800,000</u></u>

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

CONCEPTO		TOTAL
Sueldos área de administración	S/.	400,000
Seguros		200,000
Gastos de oficina		150,000
Depreciación		180,000
Gastos varios		<u>70,000</u>
	S/.	<u>1'000,000</u>

3. Estado de resultados presupuestado

EMPRESA BASA S.A.
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO PARA EL AÑO X 4
(Expresado en soles)

Ventas netas

(S/. 228.96 x 80,000 unids.)	S/.	18'316,800
Costo de ventas		<u>(11'283,200)</u>
Utilidad bruta		7'033,600
Gastos de distribución		(800,000)
Gastos de administración		<u>(1'000,000)</u>
Utilidad operativa		5'233,600
Gastos financieros		<u>(500,000)</u>
Utilidad antes de participaciones y del impuesto a la renta		4'733,600
Participación de trabajadores		(473,360)
Impuesto a la renta		<u>(1'278,072)</u>
Utilidad neta del ejercicio	S/.	<u>2'982,168</u>

COMENTARIO

Los gastos financieros (de financiamiento) no forman parte de los presupuestos operativos y se presentan directamente en el estado de resultados presupuestado.

4. Análisis del problema

Instrumento: Punto de equilibrio

Costos y gastos fijos		S/.	3'709,000
CIF fijos	1,909,000		
Gastos operativos fijos	<u>1'800,000</u>		
Costos variables		S/.	12,195,000
Material directo	4'120,000		
Mano de obra directa	1,250,000		
CIF variables	<u>6'825,000</u>		

Costo variable unitario:

$$\frac{\text{Costo variable total}}{\text{Producción en unidades}} = \frac{12'195,000}{100,000} = S/. 121.95$$

$$\text{Punto de equilibrio en unidades} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Precio de venta} - \text{Costo variable unitario}}$$

Reemplazando tenemos:

$$\text{Punto de equilibrio en unidades} = \frac{S/. 3'709,000}{228.96 - 121.95}$$

$$\text{Punto de equilibrio en unidades} = 34,660 \text{ unidades}$$

Si se quiere conocer el punto de equilibrio monetario (en soles) se debe realizar lo siguiente:

$$\text{Unidades en Pe} \times \text{precio de venta}$$

Reemplazando tenemos:

$$34,660 \text{ unidades} \times S/. 228.96 = S/. 7'935,754$$

Comprobación del Punto de equilibrio en unidades:

Ventas en el punto de equilibrio

(S/. 228.96 x 34,660 unidades)	S/. 7'935,754
Costos variables	
(S/. 121.95 x 34,660 unidades)	(4'226,787)
Margen de contribución	<u>3'708,967</u>
Costos fijos	(3'709,000)
Utilidad operativa	<u><u>-.-</u></u>

COMENTARIO

En la verificación del Punto de equilibrio en unidades, los cálculos son aproximados porque en algunos casos se han suprimido los decimales.

Asimismo, se puede señalar que el alcance de la posición de equilibrio al 34.7% de la producción y al 43.3% de las ventas (80,000 unidades) indica la existencia de altos márgenes de absorción (ventas menos costos variables) con los cuales financiar los costos fijos y generar utilidades del 16.3% de las ventas.