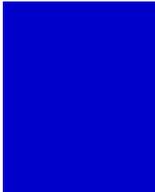


Guía de Trabajo

Contabilidad de Gestión

Juan Manyari de la Cruz



Guía de Trabajo *Contabilidad de Gestión*
Juan Manyari de la Cruz

Código: ASUC00948
Plan de Estudios 2018
Material publicado con fines de estudio

Huancayo, 2023

De esta edición

© Universidad Continental, Oficina de Gestión Curricular
Av. San Carlos 1795, Huancayo-Perú
Teléfono: (51 64) 481-430 anexo 7361
Correo electrónico: recursosucvirtual@continental.edu.pe
<http://www.continental.edu.pe/>

Corrección de textos
Roy Vega Jácome

Diseño y diagramación
Edson Quilca Romero

Cuidado de edición
Fondo Editorial y Gestión Curricular

Todos los derechos reservados.

La *Guía de Trabajo*, recurso educativo editado por la Oficina de Gestión Curricular, puede ser impresa para fines de estudio.

Contenido

Presentación	5
Primera Unidad	
Fundamentos de la contabilidad de gestión y toma de decisiones	7
Semana 1: Sesión 1	
Fundamentos de la contabilidad de gestión	8
Semana 2: Sesión 2	
Fijación de precios y análisis de rentabilidad	11
Segunda Unidad	
Herramientas de gestión de información relevante	13
Semana 3: Sesión 3	
Costos relevantes e irrelevantes en la toma de decisiones	14
Semana 4: Sesión 4	
Costos relevantes e irrelevantes en la toma de decisiones	16
Semana 6: Sesión 6	
Cuadro de mando integral: balanced scorecard (BSC)	18
Semana 7: Sesión 7	
Cuadro de mando integral: balanced scorecard (BSC)	20
Tercera Unidad	
Planeación y control	23
Semana 9: Sesión 9	
Presupuesto maestro	24
Semana 10: Sesión 10	
Presupuesto maestro. Control al presupuesto	27
Semana 11: Sesión 11	
Presupuesto estático y presupuesto variable	31

Semana 12: Sesión 12	
Análisis de variaciones	33
Cuarta Unidad	
Perspectivas del desarrollo contable	37
Semanas 13 y 14: Sesiones 13 y 14	
Capital intelectual	38
Semana 15: Sesión 15	
Informes GRI de sostenibilidad	40
Referencias	41

Presentación

La presente guía de la asignatura de Contabilidad de Gestión ha sido diseñada con el propósito de establecer un nexo entre la teoría desarrollada en clase y la práctica necesaria para la aplicabilidad de los contenidos. Su uso es imprescindible para el correcto aprendizaje de los temas del curso.

Los contenidos que se desarrollan en la presente guía incluyen aspectos prácticos sobre los fundamentos vinculados a la contabilidad de gestión, la importancia de la contabilidad de gestión en la toma de decisiones y la fijación de precios y el análisis de rentabilidad del cliente. Asimismo, se desarrollan aspectos prácticos sobre costos relevantes, un caso de cuadro de mando integral (CMI), ejercicios sobre presupuesto maestro y su control, presupuesto estático y variable y su correspondiente análisis de variaciones. En relación con el capital intelectual, se desarrollan ejercicios analíticos para entender este concepto y la propuesta de la contabilidad del conocimiento como respuesta a este reto; además, se considera información sobre la sociedad del conocimiento.

El estudiante, al finalizar la asignatura con ayuda de la base teórica y el uso de la presente guía, será capaz de evaluar los costos y las herramientas de control y gestión empresarial, y podrá fijar alternativas para la mejor toma de decisiones estratégicas en la gestión de las organizaciones.

Se recomienda al estudiante resolver cada ejercicio propuesto después de haber recibido la clase correspondiente; asimismo, efectuar las consultas respectivas al docente sobre dudas en la resolución. Al haberse utilizado material de referencia, puede emplear como material de apoyo los libros sugeridos en el sílabo del curso. Se espera que los contenidos sean de utilidad en el aprendizaje de quien siga el curso y pueda llegar a la meta trazada.

El autor

Primera **Unidad**



Fundamentos de la contabilidad de
gestión y toma de decisiones

Fundamentos de la contabilidad de gestión

I. Propósito

El estudiante será capaz de reconocer, diferenciar y valorar las decisiones basadas en la contabilidad de gestión.

II. Descripción de la actividad a realizar

Ejercicio 1: decisiones de planeación y control

Noticiasperuanas.com ofrece a sus suscriptores varios servicios, como una guía comentada de TV e información del área local acerca del clima, los restaurantes y los cines. Sus principales fuentes de ingresos son los cobros por anuncios publicitarios y los pagos realizados por sus suscriptores. Los datos recientes son los que se indican a continuación (Horngren et al., 2012).

Tabla 1

Decisiones de planeación y control

Mes/año	Ingresos por anuncios publicitarios	Número real de suscriptores	Pago mensual por suscriptor
Junio del 2019	415 972	29 745	S/ 15.50
Diciembre del 2019	867 246	55 223	S/ 20.50
Junio del 2020	892 134	59 641	S/ 20.50
Diciembre del 2020	1 517 950	87 674	S/ 20.50
Junio del 2021	2 976 538	147 921	S/ 20.50

Nota. Información tomada de "Contabilidad de costos, un enfoque gerencial" (14.ª ed.), por C. T. Horngren, S. M. Datar y M. V. Rajan, 2012.

Se tomaron las siguientes decisiones de junio a octubre del 2021(Horngren et al., 2012):

- Junio del 2021: se aumentó la cuota de suscripción a S/ 25.50 por mes a partir de julio del 2021. El número presupuestado de suscriptores para esta cuota mensual se muestra en el siguiente cuadro.

- b. Junio del 2021: se informó a los suscriptores actuales que, a partir de julio, la cuota mensual sería de S/ 25.50.
- c. Julio del 2021: se ofreció un servicio de correo electrónico a los suscriptores y se mejoraron otros servicios en línea.
- d. Octubre del 2021: se despidió al vicepresidente de *marketing* después de una disminución significativa en los suscriptores y en los ingresos por suscripción, con base en los datos de julio a septiembre del 2021 del siguiente cuadro.
- e. Octubre del 2021: se redujo la cuota de suscripción a S/ 22.50 por mes a partir mes de noviembre del 2021.

Tabla 2

Decisiones de planeación y control

Mes/año	Número presupuestado de suscriptores	Número real de suscriptores	Cuota mensual por suscriptor
Julio del 2021	145 000	129 250	S/ 25.50
Agosto del 2021	155 000	142 726	S/ 25.50
Septiembre del 2021	165 000	145 643	S/ 25.50

Nota. Información tomada de “Contabilidad de costos, un enfoque gerencial” (14.^a ed.), por C. T. Horngren, S. M. Datar y M. V. Rajan, 2012.

Se pide lo siguiente:

1. Clasifique cada una de las decisiones de planeación o de control.
2. Mencione dos ejemplos de otras decisiones de planeación y dos ejemplos de otras decisiones de control que podrían tomarse en noticiasperuanas.com.

Ejercicio 2: decisiones estratégicas y contabilidad administrativa

A continuación, se presenta una serie de situaciones independientes, donde una empresa está a punto de tomar una decisión estratégica (Horngren et al., 2012).

Decisiones:

- a. LTV Mobil está a punto de decidir si debe lanzar la producción y la venta de un teléfono celular con características estándar.

- b. Contaweb SAC intenta decidir si debe producir y vender un nuevo *software* que incluya la capacidad de interactuar con una máquina de coser y una aspiradora. Actualmente no existe tal programa de cómputo en el mercado.
- c. Se le solicitó a Colla Cosméticos que proporcione un brillo labial de “marca propia” para venderse en tiendas de descuento al menudeo.
- d. Embutidos Pérez está contemplando la idea de desarrollar una línea especial de salchicha mortadela tipo *gourmet*, elaborada con tomates secados al sol, piñones y corazones de alcachofas.

Se pide lo siguiente:

1. Para cada decisión, indique si la compañía está siguiendo una estrategia de precios bajos o una estrategia de un producto diferenciado.
2. Para cada decisión, discuta qué información puede brindar el contador administrativo acerca de las fuentes de ventajas competitivas para estas empresas (Horngren et al., 2012).

Fijación de precios y análisis de rentabilidad

I. Propósito

El estudiante será capaz de analizar los criterios de costos y mercado para la asignación de precios de un producto.

II. Descripción de la actividad a realizar

Enfoque de costos relevantes para las decisiones de fijación de precios

Los datos financieros de la Tabla 3 se aplican a la planta de fabricación de Blu-ray de la compañía Discos Perú para el mes de octubre del 2021 (Horngren et al., 2012).

Tabla 3

Enfoque de costos relevantes para las decisiones de fijación de precios

Ítem	Costo de manufactura presupuestado por paquete de Blu-ray
Materiales directos	S/ 1.60
Mano de obra directa	S/ 0.90
Costos indirectos variables de manufactura	S/ 0.70
Costos indirectos fijos de manufactura	S/ 1.00
Total de costo de manufactura	S/ 4.20

Nota. Información tomada de "Contabilidad de costos, un enfoque gerencial" (14.ª ed.), por C. T. Horngren, S. M. Datar y M. V. Rajan, 2012.

Los costos indirectos variables de manufactura varían con el número de paquetes de Blu-ray producidos. Los costos indirectos fijos de manufactura de S/ 1 por paquete se basan en un presupuesto de costos indirectos fijos de manufactura de S/ 150 000 por mes y en una producción presupuestada de 150 000 paquetes por mes. La compañía Discos Perú vende cada paquete en S/ 5.

Los costos de *marketing* tienen dos componentes:

- Costos variables de *marketing* (comisiones de ventas) del 5 % de los ingresos.
- Costos fijos mensuales de S/ 65 000.

Durante octubre del 2021, Juan Pérez, un vendedor de la compañía Discos Perú, solicitó autorización al presidente para vender 1 000 paquetes a S/ 4 cada uno a un cliente que no se encontraba en los canales de *marketing* normales de Discos Perú. El presidente rechazó esta orden especial porque el precio de venta era inferior al costo total de manufactura presupuestado.

1. ¿Cuál hubiera sido el efecto de aceptar esta orden especial sobre la utilidad en operación mensual?

2. Presente sus comentarios sobre el razonamiento del presidente de “por debajo de los costos de manufactura” para rechazar la orden especial.

3. ¿Qué otros factores debería considerar el presidente antes de aceptar o rechazar la orden especial? (Horngren et al., 2012).

Segunda **Unidad**



Herramientas de gestión de
información relevante

Costos relevantes e irrelevantes en la toma de decisiones

I. Propósito

Comprender los costos relevantes e irrelevantes en la toma de decisiones.

II. Descripción de la actividad a realizar

Ejercicio 1

Marcos Computadoras fabrica 5 200 unidades de un panel de circuitos BB57 a un costo de S/ 280 cada uno. El costo variable por unidad es de S/ 190 y el costo fijo por unidad es de S/ 90. Electrónica Robert ofrece abastecer 5 200 unidades de BB57 en S/ 260. Si Marcos Computadoras compra a Electrónica Robert, ahorrará S/ 10 por unidad en costos fijos, pero seguirá incurriendo en los S/ 80 restantes por unidad (Horngren et al., 2012).

Responda la siguiente pregunta con el fundamento correspondiente:

- ¿Debería Marcos Computadoras aceptar la oferta de Electrónica Robert? Explique su respuesta.

Ejercicio 2

Manufactura Josetech está tomando la decisión de si debe mantener o reemplazar una máquina antigua. Recabó la información de la Tabla 4.

Tabla 4
Ejercicio 2

Detalle	Máquina antigua	Máquina nueva
Costo original	S/ 10 700	S/ 9 000
Vida útil	10 años	3 años
Edad actual	7 años	0 años
Vida útil restante	3 años	3 años
Depreciación acumulada	S/ 7 490	Todavía no se adquiere
Valor en libros	S/ 3 210	Todavía no se adquiere
Valor de desecho actual (en efectivo)	S/ 2 200	Todavía no se adquiere
Valor de desecho terminal (tres años a partir de ahora)	S/ 0	S/ 0
Costos operativos en efectivo anuales	S/ 17 500	S/ 15 500

Nota. Información tomada de “Contabilidad de costos, un enfoque gerencial” (14.ª ed.), por C. T. Horngren, S. M. Datar y M. V. Rajan, 2012.

Manufactura Josetech usa una depreciación en línea recta. Ignore el valor del dinero a través del tiempo y los impuestos sobre las utilidades.

Responda la siguiente pregunta con el fundamento correspondiente:

- ¿Debería Manufactura Josetech reemplazar la máquina antigua? Explique su respuesta.

Costos relevantes e irrelevantes en la toma de decisiones

I. Propósito

Comprender los costos relevantes e irrelevantes en la toma de decisiones.

II. Descripción de la actividad a realizar

Evaluación de costos relevantes e irrelevantes en decisiones de reemplazo de equipo y evaluación del desempeño

Rodrigo Larrazabal administra la planta Arequipa de Lindsey Manufacturas. Fue contactado por un representante de Tech Ingeniería en relación con la posibilidad de reemplazar con un modelo más eficiente cierta pieza grande del equipo de manufactura que Lindsey usa en su proceso. Aunque el representante dio algunos argumentos convincentes a favor del hecho de reemplazar el equipo con tres años de antigüedad, Larrazabal tiene algunas dudas. Larrazabal espera ser promovido el año siguiente al puesto de gerente de la planta más grande de Lima y sabe que como parte de la decisión de promoción la utilidad en operación neta sobre bases devengadas para la planta de Arequipa se evaluará rigurosamente. Se dispone de la siguiente información acerca de la decisión de reemplazo del equipo:

- El costo histórico de la máquina antigua es de S/ 300 000. Tiene un valor actual en libros de S/ 120 000, dos años restantes de vida útil y un valor de mercado de S/ 72 000. El gasto por depreciación anual es de S/ 60 000. Se espera que tenga un valor de salvamento de S/ 0 al final de su vida útil.
- El nuevo equipo tendrá un costo de S/ 180 000, una vida útil de dos años y un valor de salvamento de S/ 0. Lindsey usa el método de depreciación en línea recta en todo el equipo.
- El nuevo equipo reducirá los costos por electricidad en S/ 35 000 por año y reducirá los costos de la mano de obra directa en S/ 30 000 por año.

Con fines de sencillez, ignore los impuestos sobre las utilidades y el valor del dinero a través del tiempo.

1. Suponga que la prioridad de Larrazabal es recibir la promoción y que debe tomar la decisión de reemplazo del equipo con base en la utilidad en operación neta del año siguiente sobre bases devengadas. ¿Qué alternativa elegiría él? Muestre sus cálculos.

2. ¿Cuáles son los factores relevantes en la decisión? ¿Qué alternativa representa el mejor interés de la compañía durante los dos años siguientes? Muestre sus cálculos.

3. ¿A qué costo del nuevo equipo Larrazabal estaría dispuesto a comprarlo? Explique su respuesta (Horngren et al., 2012).

Cuadro de mando integral: *balanced scorecard* (BSC)

I. Propósito

Elabore el tablero de control balanceado a partir de la estrategia empresarial planteada.

II. Descripción de la actividad a realizar

Elaboración del tablero de control balanceado

La empresa Servipack fabrica cajas de cartón corrugado. Compite y planea crecer mediante la venta de cajas de alta calidad a un precio bajo y entregándolas a los clientes con rapidez después de recibir las órdenes respectivas. Hay muchos otros productores que elaboran cajas similares. Servipack considera que el mejoramiento continuo de sus procesos de manufactura y el hecho de tener empleados satisfechos son aspectos fundamentales para la implementación de su estrategia en el 2021 (Horngren et al., 2012).

1. ¿La estrategia de Servipack del 2021 es una de diferenciación del producto o de liderazgo en costos? Explique con brevedad.

2. Dibuje un mapa estratégico con dos objetivos estratégicos que usted esperaría ver con cada perspectiva del tablero de control balanceado.
3. Para cada objetivo estratégico, indique una medida que usted esperaría ver en el tablero de control balanceado de Servipack para el 2021.

Análisis de los componentes de crecimiento, recuperación del precio y productividad

Un análisis de los cambios en la utilidad en operación de Servipack entre el 2020 y el 2021 muestra los datos de la Tabla 5.

Tabla 5

Análisis de los componentes de crecimiento, recuperación del precio y productividad

Descripción	Costo
Utilidad en operación para el 2020	S/ 1 850 000
Más componente de crecimiento	S/ 85 000
Menos componente de recuperación de precios	(S/ 72 000)
Más componente de productividad	S/ 150 000
Utilidad en operación para 2021	S/ 2 013 000

Nota. Información tomada de "Contabilidad de costos, un enfoque gerencial" (14.ª ed.), por C. T. Horngren, S. M. Datar y M. V. Rajan, 2012.

El tamaño del mercado de la industria para las cajas de cartón corrugado no creció en el 2021, los precios de los insumos no cambiaron y Servipack redujo los precios de sus cajas.

4. ¿El aumento de la utilidad en operación de Servipack en el 2021 fue consistente con la estrategia que se identificó en el punto 1?

5. Explique el componente de productividad. En general, ¿representa ahorros únicamente en los costos variables, tan solo en los costos fijos o tanto en los costos variables como en los costos fijos?

Cuadro de mando integral: *balanced scorecard* (BSC)

I. Propósito

El alumno reconoce, explica y analiza la estrategia de la empresa a partir del entendimiento del cuadro de mando integral.

II. Descripción de la actividad a realizar

América Petro SA refina gasolina y la vende en sus propias estaciones de servicio llamadas Gasolineras América Petro. Con base en la investigación de mercados, América Petro determina que el 60 % del mercado general de gasolina consiste en “clientes orientados hacia el servicio”, es decir, individuos con ingresos de medianos a altos que están dispuestos a pagar un mayor precio por la gasolina, si las estaciones dan un servicio de excelencia al cliente, como instalaciones limpias, una tienda de abarrotes, empleados amigables, un tiempo de servicio rápido, la capacidad de pagar con tarjeta de crédito y gasolina *premium* de alto octanaje. El 40 % restante del mercado en general son “compradores sensibles al precio”, quienes buscan adquirir la gasolina disponible más barata. La estrategia de América Petro consiste en concentrarse en el 60 % de los clientes orientados hacia el servicio. A continuación, en la Tabla 6 se presenta el cuadro de mando integral de América Petro para el 2021. Por brevedad, se omiten las iniciativas que se tomaron con cada objetivo (Horngren et al., 2012).

Tabla 6
América Petro SA

	Objetivos	Medidas	Desempeño meta	Desempeño real
Perspectiva financiera	Incremento en el valor de los accionistas	Cambios en la utilidad en operación debido a la recuperación del precio	S/ 90 000	S/ 95 000
		Cambios en la utilidad en operación debido al crecimiento	S/ 65 000	S/ 67 000
Perspectiva del cliente	Incremento en la participación de mercado	Participación de mercado en el mercado general de la gasolina	10 %	9.80 %
Perspectiva del proceso interno del negocio	Mejorar la calidad de la gasolina	Índice de calidad	94 puntos	95 puntos
	Mejorar el desempeño de refinación	Índice de confiabilidad de la refinación (%)	91 %	91 %
	Asegurar la disponibilidad de la gasolina	Índice de disponibilidad del producto (%)	99 %	100 %
Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento	Aumentar la capacidad del proceso de refinación	Porcentaje de procesos de la refinería con controles avanzados	88 %	90 %

Nota. Información tomada de "Contabilidad de costos, un enfoque gerencial" (14.ª ed.), por C. T. Horngren, S. M. Datar y M. V. Rajan, 2012.

1. ¿América Petro fue exitosa en la implementación de su estrategia en el 2021? Explique su respuesta.

2. ¿Habría usted incluido alguna medida de la satisfacción de los empleados y de la capacitación de estos en la perspectiva del aprendizaje y el crecimiento? ¿Estos objetivos son fundamentales para América Petro en la implementación de su estrategia? ¿Por qué? Explique brevemente.

3. Explique cómo fue que América Petro no logró su participación de mercado meta en el mercado total de gasolina, pero que todavía logró exceder sus objetivos financieros. ¿La “participación de mercado en el mercado general de gasolina” es la medida correcta de la participación de mercado? Explique brevemente.

4. ¿Existe un vínculo de causa y efecto entre los mejoramientos en las medidas de su perspectiva del proceso interno del negocio y la medida en la perspectiva del cliente? Es decir, ¿agregaría usted otras medidas a la perspectiva del proceso interno del negocio o a la perspectiva del cliente? ¿Por qué? Explique brevemente.

5. ¿Está usted de acuerdo con la decisión de América Petro de no incluir las medidas de los cambios en la utilidad en operación provenientes de las mejoras en la productividad con la perspectiva financiera del tablero de control balanceado? Explique brevemente.

Tercera **Unidad**



Planeación y control

Presupuesto maestro

I. Propósito

El alumno formula el presupuesto maestro considerando todos sus componentes y requerimientos.

II. Descripción de la actividad a realizar

Divison SAC realiza las siguientes proyecciones de julio a septiembre del 2022, los cuales son: Ventas en unidades mensuales, Inventario final de materia prima en unidades y CIF mensual S/.

Tabla 7

Ventas en unidades mensuales

jun-22	jul-22	ago-22	sep-22
700	710	765	765

- Valor de venta unitario = al 161 % del costo unitario de producción promedio del trimestre.
- Inventarios finales en unidades de productos terminados = 15 % de las ventas.
- El valor del inventario final de producto terminado a junio del 2022 = S/ 15 540.
- Ratio de MP 1 por PT = 4.00 (para 1 unidad de PT se necesitan 4 unidades de MP1).
- Ratio de MP 2 por PT = 2.50 (para 1 unidad de PT se necesitan 2.5 unidades de MP2).

Tabla 8

Inventario final de materia prima en unidades

MD	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22
1	55	66	99	144
2	35	46	79	124

- Valor de compra por unidad de materia prima 1 = S/ 7.50.
- Valor de compra por unidad de materia prima 2 = S/ 5.50.
- Horas empleadas por producto terminado = 3.5 horas. Valor de cada hora = S/ 19 (*).
- Considerar para la mano de obra (*) => gratificación (16.67 %), CTS (9.72 %) y EsSalud (9 %).

Tabla 9

CIF mensual S/

Concepto	jul-22	ago-22	sep-22
MOI (*)	S/ 10 850.00	S/ 10 800.00	S/ 10 300.00
Depreciación	S/ 700.00	S/ 700.00	S/ 700.00
Energía eléctrica	S/ 950.00	S/ 1 000.00	S/ 1 500.00

- Los gastos de administración y de ventas son el 8 % y el 15 % de las ventas de cada mes. El gasto no desembolsable representa en promedio el 5 % en ambos gastos operativos. Para este presupuesto NO TOMAR en cuenta la planilla y los servicios de terceros.
- Se estima que no habrá inventario inicial ni final de producción en proceso.
- Los gastos financieros son el 3.50 % de la utilidad bruta. Estos gastos incluyen los intereses de los proveedores y otros.
- Los ingresos financieros son el 1.50 % de las ventas e incluyen los intereses por los créditos otorgados.
- Impuesto a la renta: 29.5 %; pago a cuenta mensual de impuesto a la renta: 2 % de las ventas; EsSalud: 9 %, e IGV: 18 %. Los tributos por pagar a junio del 2022 fueron de S/ 27 000.
- Política de cobranza: 70 % al contado y 30 % al crédito al mes siguiente. Por las ventas al crédito se cobra la TEM del 3%.
- Política de pagos a proveedores de MP: 40 % al contado y el saldo al mes siguiente. Por las compras al crédito se paga la TEM del 1.5 %.
- El saldo de las cuentas por cobrar a junio del 2022 es de S/ 10 400 y las cuentas por pagarés, S/ 7 300.
- La gratificación devengada al 30 de junio del 2022 es de S/ 120 500.

- Los gastos de administración, ventas, financieros, CIF y mano de obra se pagan al contado.
- Saldo de caja al 30 de junio del 2022 = S/ 127 000. El saldo final de caja se estima en S/ 20 000. Si en algún mes no puede tener este saldo, lo cubrirá con un préstamo, el cual se cancelará cuando haya fondos. No considerar intereses de préstamo. Los superávits de caja se rentabilizan en bancos. No considerar intereses.

Se pide presupuesto por julio, agosto y septiembre del 2022:

- Presupuesto de ventas
 - Presupuesto de producción
 - Presupuesto de consumo de MD
 - Presupuesto de compras de MD
 - Presupuesto de MOD
 - Presupuesto CIF
 - Presupuesto de estado de costo de fabricación
 - Costo unitario del trimestre
 - Presupuesto de estado de costo de ventas
 - Estado de resultados presupuestado, mensual y trimestral
2. Presupuesto financiero:
- Presupuesto de ingresos
 - Presupuesto de compras
 - Presupuesto de egresos operativos
 - Presupuesto de tributos
 - Flujo de caja

Presupuesto maestro. Control al presupuesto

I. Propósito

El alumno formula el presupuesto maestro considerando todos sus componentes y requerimientos, incluyendo el flujo de caja.

II. Descripción de la actividad a realizar

La empresa Muebles Hogar SAC cuenta con la siguiente información

Balance general al 31 de diciembre del 2020:

- Activos: caja y bancos: S/ 185 000; cuentas por cobrar: S/ 635 000; inventario (materias primas): S/ 266 000 (C. U.: S/ 2.55, alfa; C. U.: S/ 1.75, beta); productos terminados: S/ 1 580 000 (C. U.: S/ 80, normal; C. U. S/ 90, fino); inversiones: S/ 365 000; terreno: S/ 350 000; inmuebles, maquinarias y equipos: S/ 1 000 000, y depreciación acumulada: S/ 300 000.
- Pasivos: préstamos bancarios: S/ 500 000; tributos por pagar: S/ 200 000; cuentas por pagar: S/ 765 000; CTS por pagar: S/ 125 000 (nov. + dic.), y préstamos de accionistas: S/ 500 000. Patrimonio: capital: S/ 900 000; reservas: S/ 200 000, y resultados acumulados: S/ 891 000.

Información para el 2021 e información del 2020:

Tabla 10

Balance general

Conceptos	Producto terminado		Materiales	
	Normal	Fino	Alfa	Beta
Ventas estimadas (unid.)	14 700	18 400	-	-
Precio unitario (V. V.) (1)	250 %	300 %	-	-
Inventario final estimado (unid.)	7 000	5 000	20 800	15 600
Inventario inicial (unid.)	8 500	10 000	70 000	50 000

continúa...

... viene

Productos terminados (contenido de cada unidad)				
Material A (unid.)	12	7	-	-
Material B (unid.)	6	8	-	-
Mano de obra (horas)	4	6	-	-
Costos				
Materiales (unid.)	-	-	S/ 2.55	S/ 1.75
Mano de obra (horas)	S/ 3.50 (*)			

(1) Calculado del costo unitario de cada producto.

(*) No incluye la carga social del 45 %.

Se incurrirá en los siguientes gastos considerando los niveles de volumen previstos:

Gastos generales de fábrica:

Suministros	S/	105 000.00
Mano de obra indirecta	S/	245 000.00
Costo de los beneficios a los empleados	S/	87 500.00
Energía porción variable	S/	28 000.00
Mantenimiento porción variable	S/	70 000.00
Depreciación	S/	87 500.00
Impuestos sobre la propiedad	S/	14 000.00
Seguros sobre la propiedad	S/	1 750.00
Supervisión	S/	70 000.00
Energía porción fija	S/	3 500.00
Mantenimiento porción fija	S/	15 750.00

- Los gastos de fabricación se asignarán a cada producto con base en las horas hombre.
- Los gastos de administración representan el 9 % del valor de venta. Los sueldos representan de este total el 40 % e incluyen la carga social del 45 %.
- Los gastos de venta y publicidad representan el 15 % del valor de venta. Los sueldos representan de este total el 65 % e incluyen la carga social del 45 %.

- La depreciación total del año fue de S/ 100 000; en este importe está incluida la que corresponde a los gastos de fabricación. Sobre el saldo, el 60 % corresponde a los gastos de administración y la diferencia a los otros gastos operativos.
- Los gastos de fabricación se asignarán al costo unitario en la misma tasa de requerimiento de la MOD por unidad terminada.
- Se podrá asumir que las ventas y las compras mensuales son constantes.
- Se comprarán dos camionetas el 1 de enero del 2021 por un valor de venta c/u de USD 18 000 (T. C.: S/ 3.50). Se cancelará al proveedor mediante cuatro letras fijas trimestrales, a la tasa efectiva del 15 % anual.
- Se ha logrado refinanciar la deuda con el Banco Comercial El Prestamista (balance), para que sea cancelada en el primer trimestre a la tasa efectiva del 21 % anual. La condición aceptada es de tres cuotas fijas mensuales.
- Jesús Andrés, accionista principal de la compañía, ha indicado que la deuda que le tiene la empresa pendiente de devolución se le devuelva en el 2021.
- La empresa recibirá dividendos por S/ 250 000 de una filial. Se espera que esto se concrete en el tercer trimestre del 2021 y será en efectivo.
- La política de ventas es 60 % al contado y 40 % al crédito de treinta días. Por el crédito se cobrarán intereses a la tasa efectiva del 3.5 %.
- Los proveedores de material directo tienen la siguiente política: 50 % al contado y 50 % al crédito de treinta días. Por el crédito se pagarán intereses a la tasa efectiva del 2 %.
- El valor de venta y de compra no incluye el IGV.
- Se estima que no habrá inventario inicial ni final de producción en proceso.
- Los gastos de administración, ventas, financieros, CIF y mano de obra se pagan en el año.
- El personal de planta y no planta goza de sus vacaciones en el 2021.
- Los tributos, es decir, IGV: 18 %; pagos a cuenta IR: 2 %; tasa del impuesto a la renta: 29.5 % (UAI), así como también la carga social, se cancelan de acuerdo a ley. Nota. La carga social se descompone:

Tabla 11
Los tributos

Aportes del empleador (Sunat)	Beneficios sociales
EsSalud (9.00 %)	Gratificaciones (16.67 %)
Senati (0.75 %)	CTS (9.72 %)
SCRT (0.53 %)	Vacaciones (8.33 %)

Con toda esta información, se deberán elaborar los presupuestos que a continuación se detallan:

Presupuesto operativo:

1. El presupuesto de ventas por producto y total
2. El presupuesto de producción por producto y total
3. El presupuesto de consumo y compras de materiales por producto y total
4. El presupuesto de mano de obra por producto y total
5. El presupuesto CIF por producto y total
6. El presupuesto de costo de ventas por producto y total
7. El estado de ganancias y pérdidas presupuestado por producto y total

Resumen flujo de efectivo:

1. Total de entradas en el año
2. Total de salidas en el año

Presupuesto de efectivo:

1. Considerar entradas y salidas provenientes de saldos anteriores
2. Considerar entradas y salidas provenientes de operaciones del año en curso

Se solicitan los saldos al 31 de diciembre del 2021 de las siguientes cuentas:

1. Efectivo (caja)
2. Cuentas por cobrar comerciales (clientes)
3. Tributos por pagar (IGV)
4. Cuentas por pagar comerciales (proveedores)
5. Depreciación acumulada
6. Inmueble, maquinaria y equipo (neto)

Presupuesto estático y presupuesto variable

I. Propósito

El alumno formula el presupuesto variable y sus variaciones.

II. Descripción de la actividad a realizar

Preparación y análisis del presupuesto flexible

Security Printer SA produce libretas de cheques de lujo con tres cheques y talonarios por página. Cada libreta se diseña para un cliente individual y se ordena a través del banco del cliente. El presupuesto operativo de la compañía para septiembre del 2021 incluyó estos datos (Portocarrero, 2019).

Tabla 12

Presupuesto operativo

Descripción	Cantidad / Costo
Número de libretas de cheques	15 000
Precio de venta por libreta	S/ 20.00
Costo variable por libreta	S/ 8.00
Costos fijos para el mes	S/ 145 000.00

Nota. Información tomada de "Contabilidad gerencial y costos", por R. Portocarrero, 2019, *Rosalina Portocarrero López - 52 B - Contabilidad Gerencial y Costos* (<https://acortar.link/ENfjPR>).

Tabla 13

Resultados reales para el mes de septiembre del 2021

Descripción	Cantidad / Costo
Número de libretas de cheques elaboradas y vendidas	12 000
Precio de venta por libreta	S/ 21.00
Costo variable por libreta	S/ 7.00
Costos fijos para el mes	S/ 150 000.00

Nota. Información tomada de "Contabilidad gerencial y costos", por R. Portocarrero, 2019, *Rosalina Portocarrero López - 52 B - Contabilidad Gerencial y Costos* (<https://acortar.link/ENfjPR>).

El vicepresidente ejecutivo de la compañía observó que la utilidad en operación de septiembre era mucho más baja que lo que se había anticipado, aun a pesar de un precio de venta mayor que lo presupuestado y un costo por unidad variable inferior a lo presupuestado. Como contador administrativo de la compañía, se le solicita a usted que dé explicaciones para los decepcionantes resultados de septiembre.

Security Printer desarrolla su presupuesto flexible tomando como base los ingresos presupuestados por unidad producida y los costos variables por unidad producida, sin un análisis detallado de los insumos presupuestados (Portocarrero, 2019).

Tomando en cuenta lo anterior, se requiere lo siguiente:

1. Prepare un análisis de variaciones basado en un presupuesto estático para el desempeño de septiembre.
2. Prepare un análisis de variaciones basado en un presupuesto flexible para el desempeño de septiembre.
3. ¿Por qué Security Printer podría encontrar que el análisis de variaciones basado en el presupuesto flexible es más informativo que el análisis de variaciones basado en el presupuesto estático? Explique su respuesta.

Análisis de variaciones

I. Propósito

El alumno calcula y analiza las variaciones de un presupuesto flexible.

II. Descripción de la actividad a realizar

Análisis de variaciones

La compañía Solar Hermanos, fabricante de aparatos electrónicos que está experimentando un rápido crecimiento, usa un sistema de costeo estándar, y los estándares se establecen al principio de cada año. En el segundo trimestre del 2021, Solar Hermanos se enfrentó a dos desafíos: tuvo que negociar y firmar un nuevo contrato laboral a corto plazo con el sindicato de sus trabajadores y también tuvo que pagar un precio más alto a sus proveedores por los materiales directos. El nuevo contrato laboral aumentó el costo de la mano de obra directa en relación con los estándares de la compañía en el 2021. Asimismo, el nuevo precio de los materiales directos excedió los estándares de la compañía del 2021. Sin embargo, los materiales eran de una mejor calidad que lo que se esperaba y, por lo tanto, la administración de Solar Hermanos tenía confianza en que habría menos desperdicios y menos reproceso en el proceso de manufactura. La administración también ha especulado que el costo de la mano de obra directa por unidad quizá disminuiría como resultado del mejoramiento en la calidad de los materiales (Horngren et al., 2012).

Al final del segundo trimestre, el director de finanzas de Solar Hermanos, José Matos, revisó los siguientes resultados (Tablas 14 y 15):

- Costos variables por unidad
- Los tributos

Tabla 14

Costos variables por unidad

Costos variables por unidad estándar			Primer trimestre del 2021		Segundo trimestre del 2021	
			Resultados reales		Resultados reales	
Materiales directos	2.20 lb a S/ 5.70 × lb	S/ 12.54	2.30 lb a S/ 5.80 × lb	S/ 13.34	2.00 lb a S/ 6.00 × lb	S/ 12.00
Mano de obra directa	0.50 h a S/ 12.00 × h	S/ 6.00	0.52 h a S/ 12.00 × h	S/ 6.24	0.45 h a S/ 14.00 × h	S/ 6.30
Otros costos variables		S/ 10.00		S/ 10.00		S/ 9.85
Total		S/ 28.54		S/ 29.58		S/ 28.15

Nota. Información tomada de “Contabilidad de costos, un enfoque gerencial” (14.a ed.), por C. T. Horngren, S. M. Datar y M. V. Rajan, 2012.

Tabla 15

Los tributos

Detalle	Presupuesto estático para cada trimestre con base en el 2021	Presupuesto estático para cada trimestre con base en el 2021	Presupuesto estático para cada trimestre con base en el 2021
Unidades	4000	4400	4800
Precio de venta	S/ 70.00	S/ 72.00	S/ 71.50
Ingreso por ventas	S/ 280 000.00	S/ 316 800.00	S/ 343 200.00
Costos variables			
Materiales directos	S/ 50 160.00	S/ 58 696.00	S/ 57 600.00
Mano de obra directa	S/ 24 000.00	S/ 27 456.00	S/ 30 240.00
Otros costos variables	S/ 44 000.00	S/ 44 000.00	S/ 47 280.00
Total de costos variables	S/ 118 160.00	S/ 130 152.00	S/ 135 120.00
Margen de contribución	S/ 161 840.00	S/ 186 648.00	S/ 208 080.00
Costos fijos	S/ 68 000.00	S/ 66 000.00	S/ 68 400.00
Utilidad en operación	S/ 93 840.00	S/ 120 648.00	S/ 139 680.00

Nota. Nota. Información tomada de “Contabilidad de costos, un enfoque gerencial” (14.a ed.), por C. T. Horngren, S. M. Datar y M. V. Rajan, 2012.

Matos se tranquilizó al observar que los ahorros anticipados en el desperdicio de materiales y en los reprocesos parecían haberse materializado. No obstante, le preocupaba que el sindicato lo presionara con mayores sueldos, dado que los costos unitarios reales llegaron a situarse por debajo de los costos unitarios estándar y la utilidad en operación continuó disminuyendo.

Realizar lo siguiente:

1. Prepare un análisis de variaciones detallado sobre los resultados del segundo trimestre en relación con el presupuesto estático. Muestre qué cantidad del mejoramiento en la utilidad en operación surgió debido a cambios en el volumen de ventas y qué cantidad surgió por otras causas. Determine las variaciones que aíslan los efectos del precio y los cambios en el consumo de los materiales directos y de la mano de obra directa.
2. Use los resultados del inciso 1 para refutar las demandas anticipadas del sindicato, a la luz de los resultados del segundo trimestre.
3. José Matos considera que la compañía puede realizar mejores negociaciones si cambia los estándares. Sin efectuar cálculo alguno, exponga las ventajas y desventajas de cambiar inmediatamente los estándares.

Cuarta **Unidad**



Perspectivas del desarrollo
contable

Capital intelectual

I. Propósito

El alumno reconoce y categoriza el capital intelectual de las empresas.

II. Descripción de la actividad a realizar

En grupos, los alumnos grupos deberán elaborar un informe de capital intelectual, para lo cual deberán lleva a cabo la investigación de una empresa del medio peruano, tomando en cuenta la siguiente estructura en el informe:

1. Capital humano

- 1.1 Saber cómo
- 1.2 Educación
- 1.3 Calificación vocacional
- 1.4 Conocimiento relacionado con el trabajo
- 1.5 Valoración ocupacional
- 1.6 Valoración psicométrica
- 1.7 Competencias relacionadas con el trabajo
- 1.8 Espíritu emprendedor, capacidad de innovar, habilidades proactivas y reactivas, y capacidad de cambiar

2. Capital estructural

- 2.1 Propiedad intelectual
- 2.2 Patentes, *copyright* y marcas
- 2.3 *Know - how*
- 2.4 Derechos de diseño
- 2.5 Secretos comerciales
- 2.6 Activos infraestructurales:
 - 2.6.1 Procesos de trabajo y apoyo
 - 2.6.2 Filosofía de la administración
 - 2.6.3 Cultura y filosofía de la empresa
 - 2.6.4 Procesos gerenciales
 - 2.6.5 Sistemas de información
 - 2.6.6 Sistemas de gestión

2.6.7 Procesos de comunicaciones

2.6.8 Identidad corporativa

3. Capital relacional

- 3.1 Clientes y consumidores
- 3.2 Proveedores
- 3.3 Canales de distribución
- 3.4 Alianzas estratégicas
- 3.5 Lealtad del cliente
- 3.6 Nombre de la compañía
- 3.7 Órdenes de espera
- 3.8 Colaboración de negocios
- 3.9 Acuerdos de licencias
- 3.10 Contratos favorables
- 3.11 Acuerdos de franquicias
- 3.12 Rentabilidad por cliente
- 3.13 Rentabilidad por producto

Para la realización, se debe tener presente lo siguiente:

Documento principal: necesariamente la empresa deberá contar con una memoria anual (tomar en cuenta la última publicada). La memoria anual es un documento importante para una empresa o institución porque muestra el resultado de una gestión pasada mediante informes de actividades, informes financieros y auditorías, datos importantes para accionistas, clientes, autoridades y posibles inversionistas.

Otros documentos y medios de obtención de información son los siguientes:

- Referencias en páginas web
- Entrevistas personales
- Otros documentos pertinentes

Preparen un informe citando todos los hallazgos sobre el capital intelectual, considerando conclusiones del grupo sobre el estado del capital intelectual en la empresa.

Preparen una exposición que cuente con una presentación organizada para veinte minutos de exposición.

Informes GRI de sostenibilidad

I. Propósito

El alumno reconoce y categoriza el capital intelectual de las empresas.

II. Descripción de la actividad a realizar

Lea el siguiente artículo: Morrós, J. (s. f.). *La materialidad en los informes de sostenibilidad. Las propuestas de GRI, IIRC y SASB*. <https://acortar.link/P39Ksf>

Tomando en cuenta la lectura, responda las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es la definición de materialidad según la perspectiva contable? Tome en cuenta lo relacionado con el IASB y la NIA 320.

2. ¿Cuál es la definición de materialidad según Global Reporting Initiative (GRI)?

3. ¿Cuál es la definición de materialidad según IIRC Y SASB?

4. Efectuar una comparación de las tres definiciones destacando los puntos diferenciales.

El grupo lleva a cabo la exposición de su trabajo al final de la clase.

Referencias

- Hansen, D. R., y Mowen, M. M. (2007). *Administración de costos. Contabilidad y control* (5.ª ed.). Cengage Learning.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., y Rajan, M. V. (2012). *Contabilidad de costos, un enfoque gerencial* (14.ª ed.). Pearson Education.
- Morillo, M. (2001). Rentabilidad financiera y reducción de costos. *Actualidad Contable FACES*, 4 (4), 35-48.
- Morrós, J. (s. f.). *La materialidad en los informes de sostenibilidad. Las propuestas de GRI, IIRC y SASB*. <https://acortar.link/P39Ksf>
- Portocarrero, R. (2019, 28 de junio). Contabilidad gerencial y costos. *Rosalina Portocarrero López - 52 B - Contabilidad Gerencial y Costos*. <https://acortar.link/ENfjPR>
- Sánchez, A. J., Melián, A. , y Hormiga, E. (2007). El concepto de capital intelectual y sus dimensiones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13 (2), 97-111.

