

# CONTABILIDAD GERENCIAL

Enfoque teórico y práctico



---

**CONTABILIDAD  
GERENCIAL**  
**Enfoque teórico y  
práctico**

---

**De**

*Martha Liz Reátegui Reátegui  
Rossana Herminia Hidalgo Pozzi*

Título original de la obra:

**CONTABILIDAD GERNACIAL**  
**Enfoque teórico y práctico**

**Autores**

©2021 Mg. Martha Liz Reátegui Reátegui

©2021 Dra. Rossana Herminia Hidalgo Pozzi

Editado por:

Martha Liz Reátegui Reátegui

Jr. San Martín 1418, Tarapoto, San Martín – Perú

Primera edición digital, octubre 2021

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del  
Perú N° 2021-12039

ISBN: 978-612-00-6985-1

Libro electrónico disponible en

<http://repositorio.unsm.edu.pe/handle/11458/4100>

Con mucho afecto:

A los estudiantes de la Universidad Nacional de San Martín, a los docentes y a toda la Comunidad Universitaria. Porque cada palabra, cada frase y cada solución es un aporte para la humanidad.

Martha y Rossana

“En nuestros tiempos de globalización y cambios constantes dentro del mundo empresarial, la información para los negocios debe ser oportuna, fiable y precisa. Generalmente, un curso de acción bien informado y sustentado tendrá la capacidad de alcanzar sus objetivos; por el contrario, un curso de acción carente de información adecuada, difícilmente lo logrará. Por ello, la toma de decisiones gerenciales requiere de un adecuado sistema de información, como lo es la contabilidad gerencial”

## INDICE

<b>INDICE</b> .....	5
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	9
<b>GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD</b> .....	13
1.1. Definición de contabilidad .....	14
1.1.1. Objetivos de la contabilidad .....	14
1.1.2. Clasificación de la contabilidad .....	15
1.1.3. La contabilidad como sistema de información.....	16
1.2. Información contable.....	17
1.2.1. Objetivos de la información contable.....	17
1.2.2. Características de la información contable.....	18
1.2.3. Tipos de información contable .....	19
1.2.4. Estado de Resultados.....	19
1.2.5. Estado de situación financiera .....	20
<b>CAPÍTULO II: LA CONTABILIDAD GERENCIAL</b> .....	22
2.1. Definición de contabilidad gerencial.....	23
2.2. Características de la contabilidad gerencial .....	24
2.3. Objetivos de la contabilidad gerencial .....	25
2.4. Funciones de la contabilidad gerencial .....	26
2.5. Importancia de la contabilidad gerencial.....	27
2.6. La contabilidad gerencial y la contabilidad financiera: Similitudes y diferencias....	28
.....	
2.7. La toma de decisiones y la contabilidad gerencial .....	29
2.8. El control y la contabilidad gerencial.....	30
2.9. La planeación y la contabilidad gerencial .....	30
2.10. La contabilidad gerencial en la organización empresarial .....	31
<b>CAPÍTULO III: MECANISMOS DE LA GESTIÓN GERENCIAL</b> .....	33
3.1. Gestión del conocimiento.....	34
3.1.1. Objetivos .....	34
3.1.2. Importancia.....	35
3.1.3. Componentes .....	35

3.2. Gestión de calidad para la excelencia.....	36
3.3. La gerencia estratégica .....	37
3.3.1. Objetivos de la gerencia estratégica .....	38
3.3.2. Etapas de la gerencia estratégica .....	39
3.3.3. Funciones.....	40
3.4. Cuadro de mando integral - Balance Scorecard .....	41
3.4.1. Objetivos .....	41
3.4.2. Elaboración del cuadro de mando integral .....	42
3.4.3. Ventajas del CMI.....	42
3.4.4. Desventajas del CMI .....	43
3.4.5. Errores cometidos por las empresas al aplicar el CMI.....	43
<b>CAPÍTULO IV: ASPECTOS GENERALES DE LA CONTABILIDAD DE COSTOS</b> .....	<b>45</b>
4.1. La contabilidad de costos .....	46
4.1.1. Ventajas .....	46
4.1.2. Clasificación de los costos .....	47
4.1.3. Costos de producción .....	50
4.1.4. Costos de operación.....	52
<b>CAPITULO V: ANÁLISIS DE COSTO BASADO EN ACTIVIDADES</b> .....	<b>53</b>
5.1. Aspectos básicos de los Costos Basados en Actividades .....	54
5.2. Ventajas de los Costos Basados en Actividades .....	56
5.3. Desventajas de los Costos Basados en Actividades .....	57
5.4. Implementación de un sistema de gestión de costos por actividades.....	57
5.5. Elementos de los costos basados en actividades .....	58
<b>CAPÍTULO VI: RATIOS FINANCIEROS</b> .....	<b>59</b>
6.1. Definición.....	60
6.2. Importancia de los ratios financieros.....	60
6.3. Clasificación de los ratios financieros .....	61
<b>CAPÍTULO VII: FLUJO DE CAJA</b> .....	<b>70</b>
7.1. Definición.....	71
7.2. Propósitos .....	72

7.3. Características del flujo de caja.....	72
7.4. Elementos del flujo de caja .....	73
7.5. Importancia y objetivo del flujo de caja.....	73
7.6. Métodos para elaborar el flujo de caja .....	74
7.7. Tipos de flujo de caja .....	75
7.8. Entradas y salidas de efectivo .....	76
<b>CAPÍTULO VIII: FLUJO DE EFECTIVO.....</b>	<b>77</b>
8.1. El estado de flujos de efectivo.....	78
8.2. Beneficios de la información sobre flujos de efectivo .....	78
8.3. Objetivos .....	79
8.4. Flujos de efectivo de operación.....	80
8.5. Flujos de efectivo de inversión.....	80
8.6. Flujos de efectivo de financiación.....	81
8.7. Efectivo y equivalentes al efectivo.....	82
8.8. Métodos del estado de flujos de efectivo .....	82
8.8.1. Método directo .....	82
8.8.2. Método indirecto .....	83
<b>CAPÍTULO IX: PUNTO DE EQUILIBRIO .....</b>	<b>84</b>
9.1. Definición.....	85
9.2. Objetivos del punto de equilibrio .....	86
9.3. Importancia.....	86
9.4. Consideraciones sobre el punto de equilibrio.....	86
<b>CAPÍTULO X. EL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN Y SU IMPLEMENTACIÓN .....</b>	<b>88</b>
10.1. Elementos del sistema de control de gestión.....	89
10.2. Consecuencias de no implementar un sistema de control de gestión.....	90
10.3. Aportes de un sistema de control de gestión .....	91
10.4. Pasos para el diseño e implementación del sistema de control de gestión.....	92
10.5. El control de proyectos en el sistema de control de gestión.....	93
10.6. Objetivos .....	93
10.7. Funciones principales .....	94



<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>109</b>
---------------------------	------------

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas se encuentran inmersas dentro de un proceso de globalización económica, por lo que, si quieren ganar una posición más competitiva en el mercado y por consiguiente aumentar su solidez financiera, deben gestionar sus recursos de forma más eficiente. Se sabe que las organizaciones representan la expresión de una realidad cultural, puesto que se encuentran en constante cambio, debido a contextos económicos, sociales y tecnológicos. Por ello, desde un punto de vista global se puede asegurar que aquellas instituciones empresariales que están comprometidas con el éxito están abiertas al aprendizaje permanente; esto hace referencia a que se debe crear las condiciones para mantener el aprendizaje continuo y construirlo como un activo fundamental de la organización.

Es fundamental que los negocios y empresas diseñen estructuras adaptables a los constantes cambios, los mismos que se produzcan como resultado del aprendizaje de cada uno de sus miembros, lo cual involucra generar valor a las actividades desempeñadas por los colaboradores y la presencia de más flexibilidad al cambio con una visión amplia hacia la innovación. En efecto, el entorno en que se desenvuelven la mayoría de las organizaciones empresariales obliga a sus líderes a aumentar la flexibilidad operativa de la organización y adaptarse rápidamente a los cambios y paradigmas contables para lograr una mayor eficiencia o rendimiento. Por tanto, ya se ha dejado claro que, el mundo actual ha sufrido tremendos y profundos cambios en los últimos años debido a factores como la mejora del grado de automatización de la empresa y la intensificación de la competencia de productos en el mercado. Esto ha tenido un impacto en la forma en que las empresas ejecutan sus actividades, lo que al mismo tiempo tiene un impacto profundo en la contabilidad de gestión.

En tales escenarios, el papel de la contabilidad, específicamente de la contabilidad gerencial ha ganado protagonismo en el transcurso de los últimos años, haciendo que los gerentes y ejecutivos puedan obtener información más precisa sobre el desempeño de sus organizaciones para que de esa manera puedan proponer nuevos proyectos y tomar mejores decisiones estratégicas.

Se debe resaltar que la contabilidad gerencial se ha convertido en un sistema de información que sirve a la administración o gerencia de una determinada organización, como

facilitador en los procesos de planeación, control y toma de decisiones. El control garantiza que los recursos se consigan y utilicen eficientemente, por ello para lograr el cumplimiento de un plan o detectar posibles fallas hay que controlarlo, permitiendo el mejoramiento continuo, y siempre teniendo en cuenta que las organizaciones poseen recursos escasos y es necesario trabajar en la optimización de sus usos.

En cuanto a la planeación, cuando se trata de proyectar el valor de una empresa, la contabilidad gerencial, brinda información que permite hacerlo adecuadamente, planteando objetivos en el largo plazo, para luego identificar posibles estrategias que servirán para el cumplimiento de dichos propósitos.

Por otra parte, para que los encargados de la gerencia de una organización lleven a cabo eficientemente la toma de decisiones es importante que tengan en cuenta que las decisiones son la base de una planificación puesto que permite seleccionar un camino entre múltiples alternativas presentadas para conseguir cumplir los objetivos trazados, ya que de estas dependerá que las actividades planteadas se desarrollen eficientemente.

Por todo lo expuesto anteriormente, el tema que se ha expresado se encuentra desarrollado en el libro a lo largo de los siguientes capítulos.

En el primer capítulo, *generalidades de la contabilidad*, se presentan definiciones referentes a la contabilidad, se explica sus objetivos y se da a conocer su clasificación. Asimismo, se describe la contabilidad como sistema de información como instrumento fundamental en la toma de decisiones gerenciales. Igualmente, se especifica aspectos básicos de la información contable, como sus conceptos, objetivos, características y tipos. Por último, se hace mención de manera general del estado de resultados y el estado de situación financiera.

En el segundo capítulo, la contabilidad gerencial, se explica detalladamente aspectos claves concernientes a este tipo de contabilidad, por lo cual se expone sus definiciones, características y principales objetivos, que están direccionados especialmente al cumplimiento de metas organizacionales. Igualmente, se detalla las funciones de la contabilidad gerencial y se recalca la importancia que recae en ella para el desarrollo y crecimiento de una empresa. Asimismo, se presenta las similitudes y diferencias entre la contabilidad gerencial y la contabilidad financiera.

En el tercer capítulo mecanismos de la gestión gerencial, se comienza describiendo la gestión del conocimiento, junto a su finalidad e importancia. Además, se menciona a la información y las habilidades como los dos principales componentes de la gestión del conocimiento. Por otro lado, se explica la gestión de calidad para la excelencia como un enfoque o modelo para ser empleado para realizar un autoanálisis o autodiagnóstico en las empresas. Además, en otro apartado se define la gestión gerencial, considerada como un proceso a través del cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre el cumplimiento de sus objetivos. De igual modo se hace mención de sus objetivos, etapas y funciones, contribuyendo así a una mejor comprensión de la misma. A parte de ello, se indica el Cuadro de Mando Integral, como una herramienta empleada para supervisar si una organización está cumpliendo o no con sus objetivos, midiendo la gestión gerencial por medio de indicadores financieros y no financieros. Así también, se presenta los pasos para la elaboración del cuadro de mando integral, junto a sus ventajas, desventajas y los errores cometidos durante su aplicación.

En el capítulo cuatro, aspectos *generales de la contabilidad de costos*, se comienza definiendo la contabilidad de costos, continuando con la explicación de sus ventajas y mencionando cada una de sus clasificaciones. Seguidamente, se describe los costos de producción, en donde se considera la mano de obra directa, materiales directos y costos indirectos de fabricación; así también en cuanto a los costos de operación, se incluye los gastos de ventas, gastos de administración y otros gastos en las operaciones.

Existen instrumentos financieros que son fundamentales en la toma de decisiones. Por tanto, desde el capítulo seis hasta el capítulo nueve se describen dichos instrumentos, en donde se señalan al *análisis de costos basados en actividades*, *los ratios financieros*, *el flujo de caja*, *el flujo de efectivo* y *el punto de equilibrio*. En lo que respecta al capítulo de los *ratios financieros*, se menciona su importancia, la misma que recae en brindar información relevante sobre la administración de los recursos de la empresa, suministrando datos esenciales relacionados a la liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad de las organizaciones. Por otro parte, en el capítulo siete (*flujo de caja*) se expone sus características, elementos, importancia y los métodos para ser elaborado, mencionando tres tipos de flujo de caja que son el operativo, el de inversión y el financiero. En cuanto al capítulo del *flujo de efectivo*, se presenta sus beneficios y se explica sus objetivos generales y específicos, añadiendo la descripción de las entradas y salidas de cada flujo de efectivo, culminando con los métodos

empleados para su elaboración. Ya en el penúltimo capítulo, *punto de equilibrio*, se hace mención de su importancia y de sus objetivos más trascendentales.

En el décimo capítulo, *el sistema de control de gestión y su implementación*, se indica sus elementos fundamentales, en donde se ven involucrados la planeación estratégica, los presupuestos, la medición del desempeño, la evaluación y recompensas, centros de responsabilidad y los precios de transferencia. A parte de ello, se manifiesta las consecuencias de la no implementación de un sistema de control de gestión, así como sus aportes y los pasos que se deben de tener en cuenta para su diseño.

Para finalizar, el presente documento culmina con algunas referencias bibliográficas de autores empleados a lo largo de la descripción de los capítulos.

## **GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD**

## **1.1. Definición de contabilidad**

Antes de comenzar a explicar la contabilidad gerencial junto a sus aspectos más relevantes, definiremos de manera general a la contabilidad según lo mencionado por Ramírez (2018) quien indica que es una disciplina que se ocupa de estudiar y realizar mediciones sobre las finanzas y patrimonios de los individuos o las empresas para conocer el estado de las cuentas y así disponer mejor del dinero, planear inversiones, comprar mercadería, entre otras operaciones. Asimismo, Sinisterra et al. (2011) revelan que “es una actividad de servicio encargada de identificar, medir y comunicar la información económica que permite a los diferentes usuarios formular juicios y tomar decisiones” (p. 2).

La contabilidad empresarial es una disciplina encargada de registrar y categorizar todas las actividades de la empresa con el fin de analizar e interpretar los resultados y condiciones de la empresa. Es decir, refleja la actividad económica de un negocio y está basada en un conjunto de procedimientos estandarizados con la finalidad de proporcionar información de confianza de los resultados de una empresa obtenidos en un periodo determinado.

### **1.1.1. Objetivos de la contabilidad**

Irarrázabal (2014) revela que el propósito principal de la contabilidad es el de suministrar información financiera acerca de una determinada organización, la cual es requerida por quienes toman decisiones dentro de ella, ya sean administradores, inversionistas, acreedores y en general por todas las personas que tengan algún interés sobre la situación financiera y los resultados de la empresa.

La contabilidad facilita a la gerencia información respecto a la rentabilidad, liquidez, capacidad de endeudamiento, utilidades, disponibilidad de efectivo, solvencia, fuentes de financiamiento o aplicación de fondos, y en función a dicha información la empresa predice su curso de acción, determina los productos en los que debe enfocarse, los precios de venta que deben establecerse; los tipos, categorías y cantidades de materiales utilizados para la fabricación; las máquinas que utilizar para realizar operaciones, etc.

Otros de los puntos específicos de los objetivos de la contabilidad son:

- Conseguir en cualquier momento información ordenada y sistemática respecto al movimiento económico y financiero del negocio.
- Establecer en términos monetarios la cuantía de determinados movimientos financieros, así como de bienes de inversión y patrimoniales.
- Registrar, todas las operaciones de ingresos y egresos de forma clara y precisa.
- Facilitar, en cualquier momento, una imagen clara de la situación financiera del negocio.
- Determinar las utilidades o pérdidas obtenidas al finalizar el ciclo económico.
- Suministrar información solicitada para las operaciones de planeación, evaluación y control, salvaguardar los activos de la institución y comunicarse con las áreas interesadas y ajenas a la empresa.
- Participar en la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operacionales, y ayudar a coordinar los efectos en toda la organización

### **1.1.2. Clasificación de la contabilidad**

La contabilidad está dividida en dos elementos básicos que son la contabilidad financiera y la contabilidad gerencial o administrativa. Meigs et al. (2012) menciona que la contabilidad financiera proporciona información a los usuarios externos por medio de los estados financieros, dando cuenta de la inversión realizada en una organización y sobre los medios de financiamiento de la inversión, analiza la utilidad neta resultante de las operaciones, calcula los cambios en el patrimonio de un periodo a otro, enseña los cambios en la situación financiera y muestra los flujos de efectivo. Por otro lado, la contabilidad gerencial se caracteriza por brindar orientación práctica destinada a facilitar las funciones de planeación, dirección, control y toma de decisiones; es decir mide, analiza y presenta información financiera y no financiera que ayuda a los gerentes en la toma de decisiones (Chamorro, 2016, pp. 2-3).



Cabe mencionar que, en la actualidad, una de las competencias administrativas más relevantes y a la que con mayor frecuencia se enfrentan tanto los gerentes o administradores de una entidad empresarial es la toma de decisiones, con la finalidad de minimizar los niveles de incertidumbre y asegurar la mejor elección de alternativas, por lo que la contabilidad se ha convertido en la fuente principal de información para el proceso de toma de decisiones en las organizaciones. La ejecución de los procedimientos contables simboliza un mecanismo clave para garantizar el cumplimiento de los objetivos empresariales ya que actualmente las empresas suelen presentar comúnmente problemas económicos-financieros, los cuales en su mayoría son explicados por no realizar adecuadamente sus procesos contables. En definitiva, la contabilidad gerencial cumple un rol primordial dentro del desarrollo de un ente económico puesto que presenta información cuantitativa y cualitativa orientada hacia el futuro, por lo que su conocimiento y aplicación es de suma importancia; por ello, esta será explicada a profundidad en los apartados siguientes.

### **1.1.3. La contabilidad como sistema de información**

En las economías desarrolladas cada día son mayores las necesidades de información que precisan los agentes económicos para la toma de decisiones. En la actualidad, una de las características de las empresas modernas es la separación entre la propiedad y la dirección y gestión de la misma que es confiada normalmente a profesionales experimentados, lo cual exige una buena dosis de transparencia sobre la gestión realizada con la finalidad de poder observar la evolución llevada a cabo por la entidad.

En efecto, la contabilidad se configura como un sistema de información económica para que los usuarios de la misma puedan adoptar sus decisiones. Asimismo, para que sea útil a los diferentes usuarios debe ser objetiva, esto significa que debe ser elaborado por medio del cumplimiento de una serie de principios y normas de aceptación generalizada

## **1.2. Información contable**

En una organización, puede haber múltiples sistemas de información para diferentes propósitos. La contabilidad es un sistema de información especial que proporciona información sobre las consecuencias económicas del proceso de producción o transformación. Como ya se mencionó, el propósito de la contabilidad es brindar información para el proceso de toma de decisiones por lo que la importancia de la información contable depende de cómo satisface las necesidades de información de las personas que la utilizan.

Para tomar decisiones financieras se necesita de mecanismos que puedan proporcionar información relevante, y que den a conocer exactamente lo que está pasando con la salud financiera de una empresa y de esa manera medir el rendimiento de la misma. Dichos mecanismos son los estados financieros, los cuales mejoran la toma de decisiones en los negocios. Así como lo señala Flores (2013) la información contable es un conjunto de informes sobre los resultados de las operaciones y de la posición financiera de una empresa; comentando y analizando el Estado de Resultados, el Estado de Situación Financiera y otros estados financieros como el Estado de Cambios en el Patrimonio y el Estado de Flujos de Efectivo, con sus anotaciones interpretativas (p. 312).

El estado de situación financiera muestra información correspondiente a la condición financiera de una organización, incluyendo sus activos y pasivos, es decir lo que una empresa tiene y debe. En cuanto al estado de resultados, brinda los ingresos y gastos en un periodo de tiempo determinado, asimismo muestra el nivel de solidez de una empresa; en pocas palabras a través de él se puede medir el rendimiento financiero con las ganancias a lo largo del tiempo. Por último, gracias al estado de flujo de efectivo se evidencia el comportamiento del efectivo, es decir el origen y la utilización de las cuentas de efectivo y otros activos (Saavedra et al., 2016, p.57)

### **1.2.1. Objetivos de la información contable**

- Conocer y demostrar los recursos que controla un ente económico.
- Comprender las obligaciones de una organización, generadas en la transferencia de recursos a otros entes económicos.

- Da a conocer los cambios que experimentan los recursos transferidos a otros entes económicos.
- Conocer el resultado producido de las operaciones en un determinado periodo.
- Tomar decisiones relacionadas con crédito e inversión.
- Ejercer control sobre las operaciones de una organización.
- Servir de apoyo a los gerentes y administradores en materia de planeación, organización y dirección de empresas.
- Favorecer al estudio del beneficio o impacto social que la actividad económica de una empresa representa para la comunidad.
- Servir de fundamento para el establecimiento de precios y tarifas y cargas tributarias.

### **1.2.2. Características de la información contable**

Para que la información contable pueda cumplir sus objetivos debe reunir las siguientes características según Fonseca (2016), las cuales son: utilidad, comprensibilidad, pertinencia, confiabilidad y comparabilidad.

La información debe ser clara, precisa y de fácil entendimiento para los usuarios, aplicando una terminología estandarizada.

Una información es de gran utilidad cuando esta es oportuna y confiable, por ello la información que brinda la contabilidad debe ser pertinente al desempeño de la organización y acorde a su situación financiera. Cuando es pertinente, tiene valor de predicción y retroalimentación, y se presenta acertadamente.

Para que la información sea confiable debe ser neutral y comprobable, y representar exactamente los hechos económicos. Un informe financiero es verificable cuando a partir de los mismos datos financieros que se proporcionan, dos o más contadores consiguen respuestas similares. Los informes financieros deben prepararse de modo que permitan la comparación de un ente económico por varios periodos o con otro del mismo rubro. Esta característica se propicia cuando

la información se prepara y presenta sobre una base unificada, es decir, terminología, métodos contables y formatos similares de estados financieros.

### **1.2.3. Tipos de información contable**

La información contable puede ser interna o externa

- Interna: Dirigida para aquellos individuos que se encargan de la toma de decisiones desde dentro de la empresa, y su frecuencia depende de la necesidad de conocer dicha información. Cabe resaltar que cada empresa posee información diferente y distintas maneras de presentarla.
- Externa: Son los Estados Financieros, los mismos que son preparados una vez al año y son presentados a terceras personas y a usuarios que toman decisiones desde afuera de la organización

### **1.2.4. Estado de Resultados**

Los estados financieros deben reflejar de manera razonable el desempeño, la situación financiera y los flujos de efectivo de un ente económico, lo cual requiere que los efectos de los hechos económicos sean presentados fielmente de conformidad con los criterios de reconocimiento y medición de sus elementos (activos, pasivos, ingresos y gastos). En ese sentido los estados financieros están compuestos por el estado de resultados, que refleja las partidas de ingresos y gastos.

El Estado de Resultados muestra la utilidad o pérdida obtenida en un periodo determinado por actividades ordinarias y extraordinarias, habla de un periodo determinado, por cuanto una utilidad o pérdida se obtiene por actividades de diversa naturaleza realizada a lo largo del tiempo. Desde el punto de vista financiero, existe una importancia fundamental en determinar la correspondencia de ingresos, costos y gastos en diferentes periodos (Catacora, 2012).

Igualmente, para Espiñeira (2010), el estado de resultado presenta el desempeño financiero de una entidad en un periodo específico de tiempo, por lo

tanto, la gerencia podría aplicar su juicio en relación con la forma de presentación en muchas áreas.

Por todo lo expuesto, se puede definir al estado de resultado como un documento que refleja detalladamente los ingresos como los egresos, mostrando las ganancias o pérdidas de una entidad económica en un determinado periodo, e indicando la rentabilidad de la misma.

Se reconoce un ingreso en el estado de resultados cuando ha surgido un incremento en los beneficios económicos futuros, relacionado con un incremento en los activos o un decremento en los pasivos, y además el importe del ingreso puede medirse con fiabilidad. Esto significa que tal reconocimiento del ingreso ocurre simultáneamente con el reconocimiento de incrementos de activos o decrementos de pasivos

Se reconoce un gasto en el estado de resultados cuando ha surgido una disminución en los beneficios económicos futuros, relacionados con la reducción en los activos o un incremento en los pasivos. En definitiva, esto significa que tal reconocimiento del gasto ocurre paralelamente con el reconocimiento de incrementos en los pasivos o decrementos en los activos.

#### **1.2.5. Estado de situación financiera**

Para Catacora (2012), el estado de situación financiera, también conocido como balance general, es el que muestra la situación económica de una entidad a una fecha determinada, por medio del estado de situación financiera presenta la información de los activos, pasivos, y patrimonio. La presentación de este se realiza siguiendo el esquema de la ecuación contable, la cual determina la forma en que se disponen las partidas en los estados financieros.

Por otro lado, la Normas Internacionales de Información Financiera (2010) indican que el estado de situación financiera presenta los activos, pasivos y patrimonio de una entidad en una fecha determinada, al fin del periodo sobre el que se informa.

Estupiñan (2012), afirma que la situación financiera de una entidad es la relación entre los activos, pasivos y patrimonio en una fecha concreta. Presenta al activo como el recurso controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados de que la entidad espera obtener, es el futuro, beneficios económicos. Además, un pasivo es una obligación presente en la entidad, surgida a raíz de sucesos pasados, al vencimiento de la cual, y para cancelarla, la entidad espera desprenderse de recursos que incorporan beneficios económicos. En cambio, el patrimonio es la parte residual de los activos de la entidad, una vez deducidos todos sus pasivos.

En síntesis, el Estado de Situación Financiera está compuesto por las partidas de activos, que son aquellos recursos controlados por una organización, el pasivo correspondiente a las obligaciones presentes, resultado de sucesos pasados que la entidad espera desprenderse de recursos económicos para poderlo cancelar y, finalmente, el patrimonio, valor resultante de restar a los activos el pasivo.

## **CAPÍTULO II: LA CONTABILIDAD GERENCIAL**

## 2.1. Definición de contabilidad gerencial

La contabilidad gerencial puede ser definida como un sistema de información dirigido hacia el interior de la empresa con el propósito de mejorar la planeación, la organización, la dirección y el control de las unidades económicas (Cano, 2017, p. 21).

Hace referencia al desarrollo, interpretación y análisis de la información contable, la misma que tiene que ser verídica y confiable puesto que en función a esta se realiza la toma de decisiones, control y planificación de una empresa.

La contabilidad gerencial es el tipo de contabilidad que se orienta en el buen funcionamiento y resguardo de las buenas prácticas en las organizaciones a través de la recopilación de información. Asimismo, esta disciplina permite a los gerentes y/o administradores anticiparse a las circunstancias y tomar decisiones en base a datos relevantes, por lo que representa un proceso organizacional que facilita la optimización y desarrollo del ejercicio contable que una empresa ejecuta de manera frecuente cada cierto periodo de tiempo.

Procedimiento por medio del cual se lleva a cabo la evaluación contable de las operaciones que una empresa desempeña, a través de la interpretación rigurosa de los datos más relevantes de la organización.

La contabilidad gerencial es un proceso de identificación, medición, acumulación, preparación e interpretación y comunicación, que un gerente general o administrador utiliza para la tarea de planeación, evaluación y control de los recursos de la empresa. Dichas acciones se describen a continuación:

- a) *Identificación*: Acto de reconocimiento y evaluación de las transacciones comerciales y otros hechos económicos a fin de realizar una acción contable adecuada.
- b) *Medición*: Cuantificación del producto, que incluye estimaciones de transacciones comerciales u otras actividades económicas de carácter económico que se causan o pueden causarse en un ciclo de producción.
- c) *Acumulación*: Enfoque ordenado y coherente para el registro y la clasificación apropiada de las transacciones u operaciones comerciales.



- d) *Preparación e interpretación*: Coordinación de la contabilización y planeación de los datos presentados en forma lógica que satisfagan la necesidad de información, y en caso de ser apropiadas, que incluyan las conclusiones sacadas de estos datos.
- e) *Comunicación*: Presentación de la información pertinente a la gerencia y otras personas para su uso externo.

Asimismo, la alta gerencia de una compañía utiliza los informes provenientes de la contabilidad de costos para realizar tareas de asesoramiento y control de gestión como la planeación, evaluación y control.

- *Planeación*: Consiste en el hecho de lograr una comprensión de las diferentes transacciones comerciales por separadas y otras actividades económicas y su impacto global en la organización matriz de la compañía.
- *Evaluación*: Permite juzgar las implicaciones de diversos hechos pasados y/o futuros de la compañía.
- *Control*: Permite asegurar la integridad de la información financiera relacionada con las actividades o recursos

## **2.2. Características de la contabilidad gerencial**

Velásquez (2019) indica que la información que brinda la contabilidad gerencial involucra datos reales y estimados que son de suma importancia por la gerencia para desempeñar operaciones diarias, planear procedimientos a largo plazo y emplear estrategias de negocio. Por ello, para fines explicativos es fundamental profundizar en algunas características que definen y se asocian a la contabilidad gerencial.

- La contabilidad gerencial provee medidas de operaciones pasadas para adoptar decisiones venideras. La utilización de evaluados subjetivos en los reportes de contabilidad administrativa apoya a la gerencia a contestar a las circunstancias comerciales.
- Los reportes de la contabilidad gerencial son capaces de ser suministrados continuamente o en cualquier momento en el que la gerencia requiera información.

- Se considera un elemento que produce una especie de control operacional porque integra una serie de prácticas que incluyen actividades que ocurren todos los días en la organización.
- Interpreta diversos enfoques empresariales desarrollados en un negocio como magnitudes e importes económicos, facilitando la labor táctica o estratégica de los empresarios.
- Asimismo, es útil porque está basada en la información que proporciona una empresa, teniendo en cuenta que los datos han sido previamente registrados en diversas fuentes bancarias y otras sociedades gestoras.
- El uso continuo e intensivo de la información de operaciones contables de la empresa puede evitar en gran medida el fraude o los delitos económicos, debido a que existe mayor rigor informativo.

### **2.3. Objetivos de la contabilidad gerencial**

Según Ramírez (2013) el objetivo principal de la contabilidad gerencial es brindar información indispensable para una correcta y acertada toma de decisiones que le permitan lograr, metas y objetivos concretos. Asimismo, establece otros objetivos más específicos:

- Proporcionar información para satisfacer servicios, productos y otros aspectos de interés para la administración.
- Incentivar a los administradores para realizar la planeación estratégica a corto y largo plazo, considerando el contexto competitivo del mercado.
- Facilitar el proceso de toma de decisiones mediante la generación de reportes con información relevante.
- Ayudar a evaluar el desempeño de los diferentes responsables de la empresa.
- Motivar a los administradores para alcanzar los objetivos organizacionales.

- Permitir llevar a cabo el control administrativo como una extraordinaria herramienta de retroalimentación para los diferentes responsables de las áreas de una empresa. (p. 11)

#### 2.4. Funciones de la contabilidad gerencial

La contabilidad gerencial produce información para uso propio de la empresa, es decir, analiza, formula y mejora las políticas operativas de la empresa y estudia cada área o departamento de la de la misma identificando aquellos que si son efectivos y los que no lo son.

Por otro lado, Weygandt et al. (2015) aseveran que la contabilidad gerencial sirve como una orientación para mejorar en el largo plazo, dado que la información extraída viene a ser el punto de referencia para planificar información que no se rige bajo ninguna norma de información financiera, sino que va acorde a las necesidades de cada organización. Es por eso que se trata de una información opcional y no obligatoria. De igual manera, brinda más importancia a los datos cualitativos y a los costos utilizándolos en el análisis de las decisiones como estimaciones para predecir el futuro de la empresa.

Por ello, dentro de las funciones primordiales de la contabilidad gerencial que contribuyen al desenvolvimiento de una empresa se pueden mencionar:

<b>Toma de decisiones</b>	Sirve como guía y referencia en el desarrollo de las operaciones de la empresa y para conseguir los objetivos planteados.
<b>Planeación</b>	Para fijar cuáles serán las acciones que se utilizará para que la empresa alcance sus metas planteadas.
<b>Control</b>	Para supervisar que la organización se esté desempeñando conforme a los proyectos trazados.
<b>Pronóstico</b>	Analizar las posibles situaciones o circunstancias que puedan ocurrir más adelante, las mismas que servirán para establecer mejores estrategias para conseguir objetivos empresariales.
<b>Organización</b>	Para establecer la estructura organizacional con los procedimientos, normas y políticas que necesiten utilizar las diversas áreas de la empresa, con la finalidad de conseguir los objetivos fijados.

Nota: Velásquez (2019)

## 2.5. Importancia de la contabilidad gerencial

La contabilidad gerencial sirve como una herramienta de planificación y control estratégico, dado que promueve un empleo más eficiente y óptimo de los recursos, y niveles mayores de asociación entre las distintas áreas de una empresa u organización.

La contabilidad gerencial es utilizada con la finalidad de evitar, detectar y corregir irregularidades en el desenvolvimiento financiero de las compañías, de este modo prioriza el mejor funcionamiento de las mismas partiendo de una base contable que funcione como soporte a los diferentes departamentos de una empresa y por consiguiente poder cumplir los objetivos de manera coordinada.

En función a lo anteriormente expuesto, a continuación, se menciona cinco factores que deben ser considerados dentro del proceso de la contabilidad gerencial en base a lo manifestado por Landeta (2007):

- a) *Eficiencia*: Hace mención del buen manejo de los planes a desarrollar en cuanto a los recursos y las actividades que deben estar alineadas hacia una planificación y organización específica.
- b) *Eficacia*: Se refiere a la ejecución y logro de los objetivos que una organización o compañía se han planteado.
- c) *Control gerencial*: Su finalidad es el cumplimiento y desarrollo de cada uno de los objetivos empresariales a partir del correcto registro contable, asegurando que todas las áreas o unidades de una organización actúen cooperativa y coordinadamente.
- d) *Economicidad*: Mediante este acto se consigue maximizar los beneficios económicos y de esa manera garantizar el rendimiento económico de la empresa.
- e) *Planificación estratégica*: Proceso que representa una herramienta de gestión que hace posible establecer planes de acción y actividades que se deben realizar para que una empresa consiga metas y objetivos previstos tomando en consideración factores externos e internos y a través de la aplicación de programas y estrategias racionales.

## **2.6. La contabilidad gerencial y la contabilidad financiera: Similitudes y diferencias**

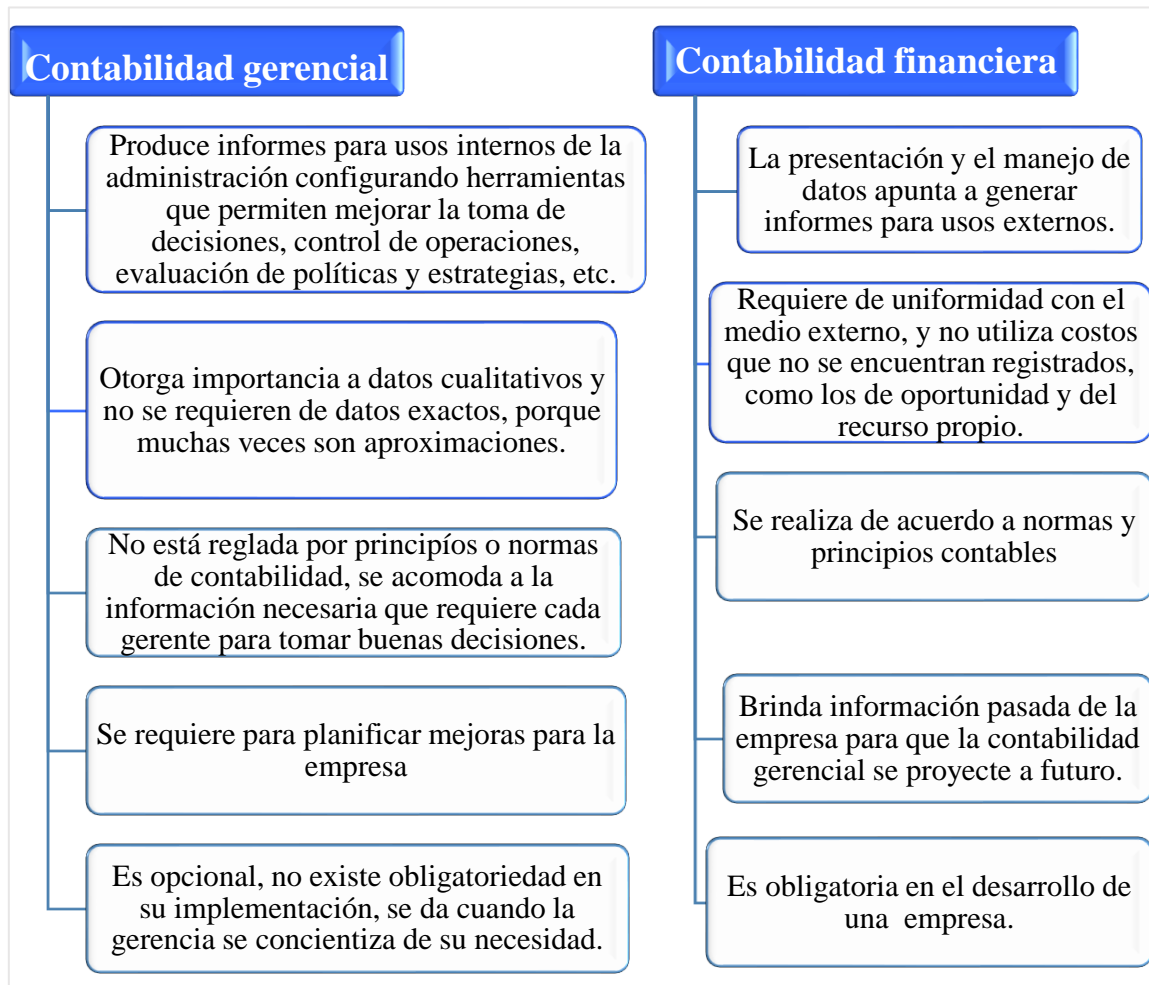
La contabilidad financiera como sistema de información tradicional sirve a los intereses de usuarios internos y externos, enmarcada dentro de normas y principios contables que limitan la actuación de la gerencia pero que son base fundamental para la generación de otros subsistemas contables existentes en la empresa, como la contabilidad fiscal y la contabilidad gerencial (Cano, 2017, p. 22).

Las principales similitudes de la contabilidad gerencial y la contabilidad financiera son:

- Ambas se acogen a la información que mencionan los estados financieros de la contabilidad financiera.
- En ambas hay exigencias sobre el manejo de los recursos; la contabilidad financiera lo hace globalmente; la contabilidad administrativa lo hace sobre segmentos específicos del negocio.
- Son bases para la información del sistema contable, variando ciertos datos de acuerdo con los requerimientos que se desea usar.
- Las dos demandan responsabilidad sobre los puestos de los gerentes y la administración de los bienes.
- Tienen el mismo banco de datos y toman la misma información, la financiera para registrarla, la gerencial para proyectarla.
- Cuando la contabilidad gerencial va a elaborar estados financieros, toma los mismos formatos y clasificaciones de la contabilidad financiera, para poder comparar y evitar que se pierda control.
- Forman un sistema de información y pretenden el correcto manejo de los recursos de la empresa.

En cuanto a las diferencias de la contabilidad gerencial y financiera, se describen a continuación en la siguiente figura:

**Figura 1. Diferencias entre la contabilidad gerencial y la contabilidad financiera**



Nota: Lugo (2018)

### 2.7. La toma de decisiones y la contabilidad gerencial

Si bien la administración utiliza la información generada por la contabilidad para tomar decisiones, es importante tener en cuenta que no responde automáticamente a los problemas de la administración. Son los gerentes y directivos los que eligen la mejor alternativa, porque la experiencia profesional, el conocimiento y la información contable permiten tomar la decisión correcta.

A raíz de ello, Cano (2017) sostiene que en la toma de decisiones se debe tener en cuenta las siguientes pautas:

- a) *Alternativas de acción:* se logran a través de la planeación, creando los escenarios necesarios.

- b) *Selección*: se selecciona la alternativa más conveniente de acuerdo a las necesidades y a la cultura empresarial del ente económico en estudio.
- c) *Puesta en marcha*: consiste en implementar la alternativa seleccionada.
- d) *Seguimiento*: es velar porque la actuación se ajuste a lo planeado, tratando de ser proactivo, es decir, detectar problemas antes de que se den en la realidad. (pp. 24-25).

## **2.8. El control y la contabilidad gerencial**

El control garantiza que los recursos se consigan y utilicen eficientemente. Para lograr el cumplimiento de un plan o detectar posibles fallas hay que controlarlo, permitiendo el mejoramiento continuo, y esto es así porque las organizaciones poseen recursos escasos y se hace necesario optimizar su uso.

La contabilidad gerencial es útil en el proceso de control pues muestra el rumbo que sigue una empresa, motiva a la gerencia a mejorar su actuación y desempeño, evalúa resultados y, con base al análisis, se implementan soluciones. Cabe mencionar que las herramientas importantes para el control son los costos estándar, presupuestos, centros de responsabilidad, entre otras.

## **2.9. La planeación y la contabilidad gerencial**

Cuando se trata de proyectar una empresa, la contabilidad manejada adecuadamente, provee información que permite hacerlo. El vislumbrar el futuro e implementar las posibles estrategias se logra con base en la contabilidad financiera, manejando la información de tal manera que de una visión de las variables externas que afectan la empresa. No obstante, con la contabilidad gerencial se implementan herramientas que sirven para lograr este propósito, como, por ejemplo, el análisis costo-volumen-utilidad, que muestra los cambios que se dan en costos, ventas, cantidades y su incidencia en la utilidad; el punto de equilibrio, en el que se determina el mínimo nivel de ventas necesario para no incurrir en pérdidas; los presupuestos, que son la expresión cuantitativa de los planes y objetivos.

## **2.10. La contabilidad gerencial en la organización empresarial**

El contexto en que se desempeñan la mayoría de las entidades empresariales obliga a sus directivos a incrementar la flexibilidad operativa de su organización y adecuarse rápidamente a los cambios y modelos contables con la finalidad de lograr resultados más eficientes.

Mayor (2016) manifiesta que el mundo actual ha experimentado grandes y profundos cambios en los últimos años debido a la creciente automatización de las empresas y a la mayor competencia que enfrentan los productos en el mercado, trayendo consigo efectos en el modo en que las empresas dirigen sus negocios, lo que a su vez ha impactado profunda y directamente a la contabilidad gerencial.

Tradicionalmente los contadores se han desempeñado como representantes del registro histórico de las operaciones que lleva a cabo una empresa con otras instituciones económicas y de preparar los estados financieros con el propósito de reflejar su situación financiera en un período determinado. Sin embargo, dado el contexto actual, el contador gerencial tiene que pasar a ser un pilar clave en la correcta medición del desempeño empresarial, en la toma de decisiones de la alta gerencia y en el desarrollo de estrategias de la empresa, para que la ayude, no sólo a sobrevivir sino a generar ventajas competitivas, en un mundo de negocios globalizado, cada vez más creciente y hostil. Cabe mencionar que además de ser una función relevante para cualquier empresa, enfrenta una gran variedad de retos, como por ejemplo los cambios tecnológicos y el incremento de la competencia internacional. Por tal razón, los dirigentes y ejecutivos empresariales se encuentran inmersos en el proceso de buscar nuevas maneras de administrar y dirigir sus empresas. No obstante, no es solo la magnitud de los cambios lo que viene causando problemas a las organizaciones, sino la velocidad en la que estas están transcurriendo.

Los sistemas de contabilidad gerencial aparecieron con la finalidad de proveer información, servir de apoyo a la administración, brindar un mejor control de las empresas y fomentar la eficiencia. Los avances de la contabilidad gerencial están unidos al movimiento de dirección científica. Para promover el empleo eficiente de la mano de obra y materiales, se establecieron estándares físicos, como el nivel de mano de obra y materiales, que a su vez son fácilmente convertibles en costos. Dichos costos, junto con una asignación de costos indirectos, se suman para dar un costo total del



producto unitario terminado, útil en la determinación de precios; y no para producir estados financieros externos coherentes.

Los entornos de la contabilidad gerencial, no sólo comprenden los costos totales y los resultados financieros, sino principalmente los análisis de la actividad operativa empresarial, tales como la cadena de valor que es el conjunto de actividades interrelacionadas, creadoras de valores y que en los procesos de producción van desde la obtención de las materias primas, hasta el producto terminado que se entrega al consumidor, con lo cual se tiene la opción de reforzar aquellas actividades que produzcan un mayor valor agregado y eliminar aquellas no la dan. Bajo esa premisa, se considera a cada compañía o empresa como parte de la cadena de actividades, creadoras de valores.

Es importante resaltar que la contabilidad moderna ya no es sólo una técnica de registro de datos, que luego serán mostrados a los interesados. En la actualidad, la contabilidad está encaminada a facilitar información útil, clasificada, necesaria y requerida, para la toma de decisiones gerenciales, así como para servir de herramienta de control en el manejo de las operaciones de una empresa gubernamental o privada. Este nuevo concepto de la contabilidad exige una revisión de sus funciones y un replanteo en sus bases científicas, considerando como sus funciones: la planificación, el control presupuestal y el análisis de los costos. Asimismo, la contabilidad, es tan amplia y diversificada como la vida económica de una empresa, en la que se tendrá que relacionar y estudiar el pasado, el presente y la proyección de resultados a que se pretende llegar, en analogía con sus objetivos planteados.

La contabilidad de gestión en una empresa se elabora por áreas o centros de responsabilidad, identificándose las diferentes líneas o centros con una función comercial, administrativa, o de producción. Esta evalúa y controla el desarrollo del plan principal o estratégico, con sus variaciones o desviaciones, así como las recomendaciones que conlleven a tomar acción sobre medidas correctivas necesarias. Por tanto, la efectiva comunicación entre todos los niveles de la gerencia es importante, de tal forma que todas las operaciones puedan ser coordinadas para conseguir los objetivos trazados en el plan operativo y el plan estratégico.

## **CAPÍTULO III: MECANISMOS DE LA GESTIÓN GERENCIAL**

### **3.1. Gestión del conocimiento**

Cegarra (2017) menciona que la gestión del conocimiento es la capacidad de una empresa para aumentar el conocimiento tácito y crear condiciones previas para el intercambio de información entre empleados y unidades organizativas.

La gestión del conocimiento es un instrumento organizacional que tiene como objetivo fomentar un enfoque integral a la identificación, captura, análisis, recuperación y el compartir todos los activos de información de una empresa, para producir valor y nuevas oportunidades. Es decir, es un proceso de transformación de la información.

En síntesis, a través de la gestión del conocimiento una organización busca tener personal bien capacitado para que estos puedan desempeñar de manera efectiva y eficiente sus responsabilidades asignadas, obteniendo de esta forma resultados favorables.

#### **3.1.1. Objetivos**

Se hace necesario resaltar que el activo más valioso que tienen actualmente las organizaciones es el conocimiento, que específicamente hacen referencia al conjunto de habilidades, capacidades y a las personas que componen la misma, siendo elementos esenciales que permiten a las organizaciones competir en el mercado.

En efecto, los objetivos fundamentales de la gestión del conocimiento son tres, los mismos que se detallan a continuación:

- Evaluar, distribuir y facilitar el acceso al conocimiento en una empresa centrada o distribuida. Cada día, las empresas prestan más atención a que todos sus activos intangibles puedan ser utilizados por sus empleados y profesionales, por lo que ponen a disposición de cualquier miembro de la empresa, sin tener en cuenta la jerarquía que ocupe, todos los elementos de reflexión y pensamiento con los que cuenta cualquier otro compañero de una oficina o área diferente.
- Transmitir procesos de negocio eficientemente, pues debido a la constante competencia las empresas se ven en la necesidad de mejorar la forma en que realizan sus actividades. Por ello, ya no basta con solo tener personal altamente calificado, sino que su nivel de experiencia debe verse reflejado en la empresa.

- Capacitar y dar soporte a todos los niveles del personal que permita un desarrollo más eficiente de sus funciones. Para cualquier empresa que quiera sobrevivir en el complejo escenario empresarial global, la formación técnica es inevitable, por lo que es de suma importancia que las organizaciones inviertan periódicamente en la capacitación de sus colaboradores.

### **3.1.2. Importancia**

La gestión del conocimiento brinda valor a las organizaciones, dado que cuando se intenta estimar la riqueza de las mismas, ya no solo se debe recurrir a la información de tipo financiera, sino que además se tiene que tener en cuenta el llamado capital intelectual, pues es este que lo hace resaltar por encima de sus competidores. Por medio de un propicio manejo de dicho capital, los entes empresariales pueden diseñar una estructura innovadora y eficiente que les facilite el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Además, a diferencia de otros activos, el conocimiento siempre aumenta a través del tiempo; pero para poder aprovecharlo al máximo, es necesario saber transferirlo. Asimismo, la evolución tecnológica, y la implementación de herramientas digitales han facilitado la creación de canales utilizados para la difusión del conocimiento de manera más rápida y eficiente.

Por último, cabe indicar que, si las organizaciones aprovechan correctamente estos recursos, podrán establecer un sistema de transmisión y generación de conocimientos que les permita mejorar sus actividades empresariales, optimizar las capacidades de sus empleados y conseguir mayores utilidades.

### **3.1.3. Componentes**

Los dos componentes básicos que se deben de tener en cuenta en el proceso de la gestión del conocimiento son las habilidades y la información.

- a) La información: Esta puede ser recolectada y guardada en los sistemas de información de la empresa, simplificando por ejemplo el diseño de cuadros de mando integral o un cuadro de mando de entorno.

- b) Las habilidades: Son más difíciles de transmitir puesto que requiere adquirir nuevos conocimientos lo cual implica una inversión mayor de tiempo. Se relacionan con planes de formación y supone un esfuerzo muy importante identificar los individuos que poseen las habilidades más valiosas dentro y fuera de la organización para que compartan sus conocimientos.

### **3.2. Gestión de calidad para la excelencia**

La gestión organizacional se enfrenta a desafíos muy complejos. Las variables que sustentan su funcionamiento cambian repentinamente, lo que dificulta garantizar las previsiones a medio y largo plazo. La globalización ha creado una mayor sensibilidad a ciertos eventos políticos, sociales y económicos, afectando el contexto empresarial. El avance de la tecnología ha abierto nuevas posibilidades para hacer cosas y ha mejorado significativamente en comparación con las prácticas tradicionales. La situación anterior nos obliga a buscar nuevos métodos y herramientas que puedan ayudar a afrontar la realidad actual.

Un excelente modelo de gestión puede afrontar eficazmente este desafío. La idea central en la cual está basada es que más que respuestas a los problemas, se requiere de buenas preguntas, que direccionen los esfuerzos que se deben hacer para producir impactos más positivos en el desarrollo de la organización.

Vásquez (2014) manifiesta que es un conjunto de métodos que permiten a cualquier ente empresarial realizar un autoanálisis o autoevaluación, por medio de una revisión sistemática de sus estrategias y prácticas de gestión. Los modelos de existencia poseen la cualidad de entregar una visión integral y general, investigando los diferentes ámbitos de la gestión de una empresa, de manera independiente y colectiva.

Este modelo de gestión está compuesto por un conjunto de interrogantes y criterios ordenados por áreas de gestión, los mismos que están diseñados de tal manera que en el momento de responderlas, se genere una evaluación crítica de todos los aspectos relevantes de la gestión actual de la organización. De ese proceso de reflexión nacen hallazgos y aprendizajes que terminan resultando un valioso aporte para guiar las iniciativas de mejoras que debe implementar una empresa para la mejora de sus resultados (Horton et al., 2013)

Para que una empresa pueda alcanzar sus metas y objetivos debe mantener constantemente su sistema de gestión, siempre teniendo en cuenta el desenvolvimiento de la misma tanto en el pasado, como en el futuro. Conviene subrayar que cada organización junto con sus directivos debe tener en cuenta hacia dónde quieren llegar y estar preparados ante los riesgos que puedan surgir durante ese periodo.

### **3.3. La gerencia estratégica**

La administración estratégica, también denominada dirección estratégica, direccionamiento estratégico, gerencia estratégica o planificación estratégica, exige el análisis de las organizaciones desde la perspectiva integral, así como la adopción de visiones ampliadas, adoptando y adaptando por parte de los tomadores de decisiones, modelos mentales que faciliten armonizar la visión del mundo y de sus participantes (Chiavenato, 2017)

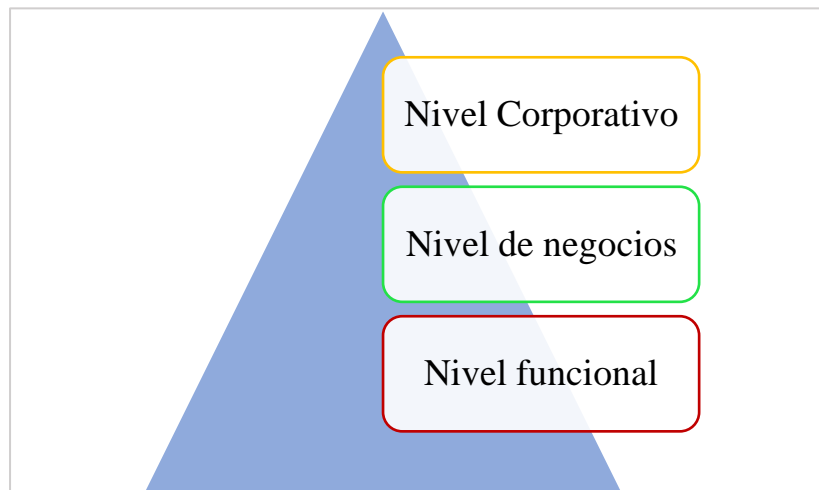
La gerencia estratégica consiste en investigar y analizar porque algunas empresas tienen éxito y otras fracasan. En tal sentido los gerentes estratégicos tienen una responsabilidad muy importante dentro de una empresa. Dichas responsabilidades en general son supervisar y controlar las operaciones de toda la empresa, dirigir la organización en un sentido estratégico, con el fin de alcanzar los objetivos y metas trazadas (p. 311)

Acto de gerenciar estratégicamente cuando se ordena la información cualitativa y cualitativa de modo tal que sea de utilidad para la toma de decisiones y el control de la gestión. Mientras que, también se puede definir como una herramienta que permite gestionar y ordenar el cambio, estableciendo los objetivos en función de la visión y la misión, como así también los pasos a seguir para lograrlos.

Por otra parte, la gerencia estratégica es la parte de la empresa que se ocupa de definir los objetivos, las metas, planes y acciones en función de la visión y la misión. Su éxito queda sujeto a la capacidad de adaptación al entorno cambiante, mediante el uso eficiente de las herramientas de gestión, como así también, al estilo de liderazgo que ejerce el gerente sobre sus dependientes. La cultura organizacional y la estructura formal e informal tienen su incidencia por cuanto facilitan o dificultan la implementación de los cambios y ajustes que se requieren continuamente.

La cohesión de objetivos, el estudio de las amenazas y oportunidades, debilidades y fortalezas, el estudio minucioso del entorno, la motivación del personal, son algunas de las cuestiones que se encuentran a cargo de la gerencia estratégica y de las cuales depende el éxito de su gestión.

**Figura 2. Niveles de gerencia estratégica**



*Nota:* Flores (2015)

### **3.3.1. Objetivos de la gerencia estratégica**

- Alineación de la organización: Para lograr el éxito en la gestión es necesario que se encuentre alineada la estrategia a todos los sectores de la organización, como requisito esencial para el logro de la sinergia del sistema. En este sentido, se debe trabajar en todas y cada una de las áreas organizacionales para lograr la debida cohesión.
- Verificar la estrategia: Las reuniones periódicas con todas las áreas organizacionales resultan una herramienta de vital importancia a fin de lograr el éxito en la gestión estratégica. En estas ocasiones se exponen los resultados obtenidos, compartiendo las experiencias, poniendo de manifiesto las necesidades de cambio, estableciendo cuáles son las prioridades, y los ajustes en los cursos de acción.
- Planificación estratégica: La planeación debe ser efectuada teniendo en claro cuál es la visión y definida la misión estratégica. Involucra a todos los sectores

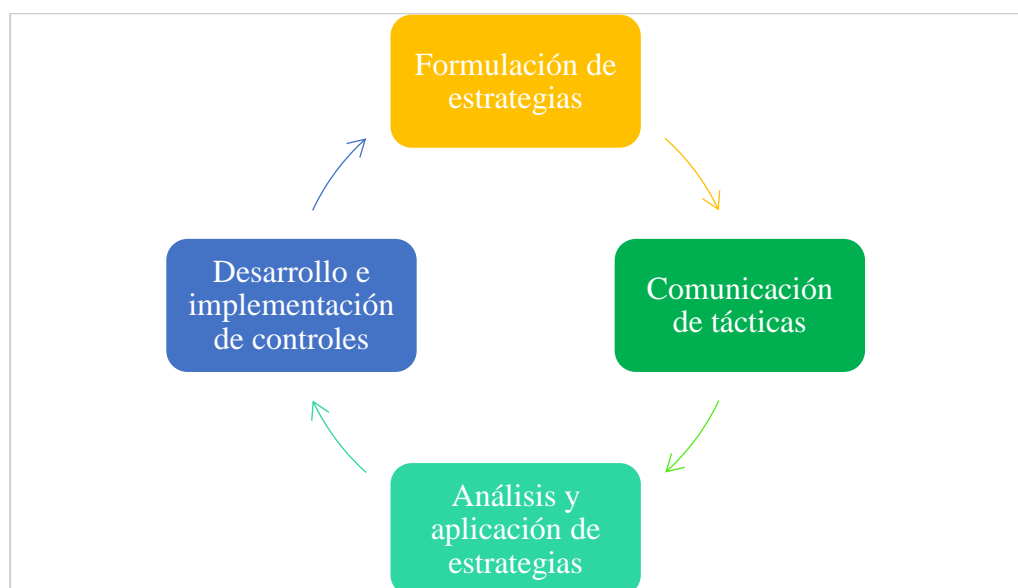
de la empresa, quienes desde la planeación de su propia área contribuyen al plan estratégico organizacional. Esta labor debe llevarse a cabo en forma periódica a continua a fin de mantener actualizados los planes en función de la realidad cambiante.

- Comunicación: La velocidad de circulación de la información, como así también el estudio de los flujos de información en sentidos vertical y horizontal resultan esenciales para lograr la sinergia y la cohesión. Todos los miembros de la organización deben tener en claro cuál es la estrategia para que puedan alinearse adecuadamente a los objetivos organizacionales y contribuir al logro de los mismos.

### 3.3.2. Etapas de la gerencia estratégica

La gerencia estratégica comienza por la etapa de formulación de tácticas, continuando con la comunicación de las mismas a todas las áreas administrativas de una organización. Seguidamente se ejecuta la etapa de análisis y aplicación de estrategias, para el cumplimiento e impulso de cada una de ella. Por último, el desarrollo e implementación de controles para controlar el éxito en las etapas de la implementación y, por tanto, medición del nivel de éxito en alcanzar los objetivos estratégicos.

**Figura 3. Etapas de la gerencia estratégica**



Nota: Vásquez (2014)



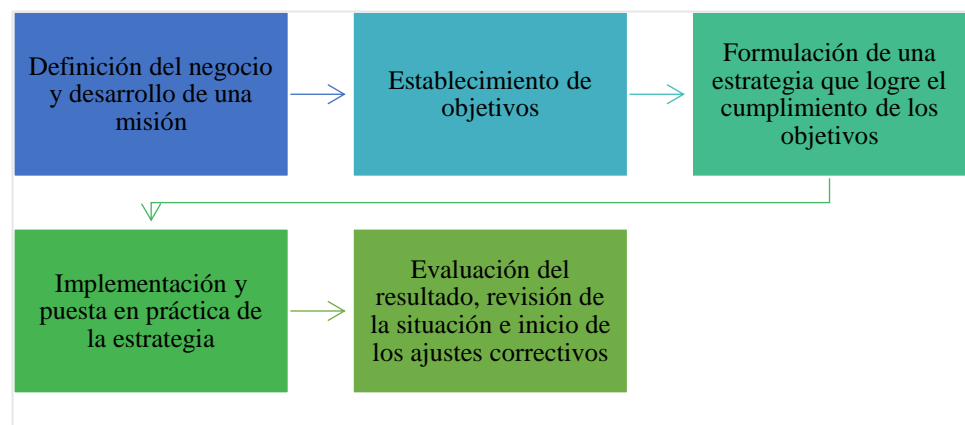
### 3.3.3. Funciones

La función principal de los gerentes y directivos es formular e implementar estrategias para garantizar el éxito y cumplimiento de los objetivos. Dichas estrategias deben estar basadas en cinco tareas:

- 1) Desarrollar un concepto del negocio y formar una visión de hacia dónde se necesita dirigir a la organización. En efecto, se busca impulsar en la empresa un propósito, generando una dirección a largo plazo y determinando una misión en específico.
- 2) Convertir la misión en objetivos específicos de resultado.
- 3) Elaborar una táctica que ayude a conseguir los resultados esperados.
- 4) Instaurar y poner en práctica la estrategia seleccionada de forma eficiente y eficaz.
- 5) Analizar los resultados, revisar la situación y realizar correcciones a la misión, los objetivos, las metas, las estrategias o implementación en función con la experiencia real, las condiciones cambiantes, las ideas y las nuevas oportunidades.

En la siguiente figura se puede visualizar de manera resumida, las tareas antes mencionadas.

**Figura 4. Tareas de la gerencia estratégica**



Nota: Calleja (2014)

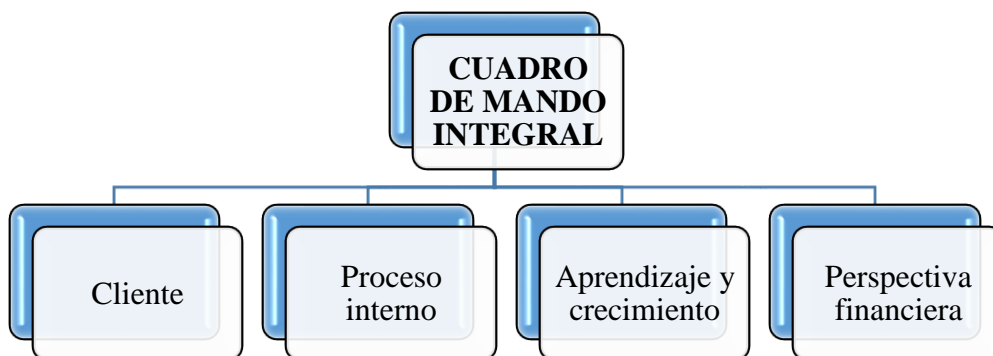
### 3.4. Cuadro de mando integral - Balance Scorecard

El cuadro de mando integral (CMI) o balance scorecard es un trabajo realizado por Robert Kaplan y David Norton en 1992, manifestando que dirigir una empresa u organización considerando solo indicadores financieros tradicionales deja de lado la gran importancia de los activos intangibles de una organización como fuente principal de ventaja competitiva.

Esta herramienta tiene la finalidad de supervisar el desenvolvimiento de la empresa a través de índices claves que muestran si la organización está consiguiendo o no sus objetivos. Por tanto, mide la gestión gerencial mediante indicadores financieros y no financieros que permiten detectar deficiencias e implementar medidas correctivas con el propósito de obtener ventajas comparativas y competitivas.

Permite distribuir los objetivos estratégicos de forma dinámica e integral para ponerlos a prueba en relación con una serie de indicadores que analizan el desempeño de todas las iniciativas y los proyectos necesarios para lograr un cumplimiento satisfactorio. Es un sistema gerencial que está en función a cuatro elementos básicos que son cliente, proceso interno, aprendizaje y crecimiento, y por último la perspectiva financiera.

**Figura 5. Cuadro de mando integral**



*Nota:* Elaboración propia en base a Flores (2013)

#### 3.4.1. Objetivos

- Preparar información para controlar la política comercial, la situación financiera y económica de la empresa.

- Por medio de un cuadro de mando eficiente, valorizar adecuadamente la empresa.
- Evitar múltiples e indefinidos indicadores que disuelvan las estrategias diseñadas por la empresa.

### **3.4.2. Elaboración del cuadro de mando integral**

Para desarrollar el cuadro de mando integral es fundamental basarse en las siguientes perspectivas:

- a) Perspectiva de los clientes:* Establecer las estrategias en función a las necesidades del cliente.
- b) Perspectiva interna:* Centrar el análisis en las operaciones internas que realiza la empresa, con la finalidad de satisfacer a los clientes. Igualmente, aplicar un buen sistema de información y la tecnología requerida para alcanzar el liderazgo dentro de un contexto competitivo.
- c) Perspectiva del aprendizaje y crecimiento:* Las organizaciones deben agregar dentro de sus valores y formas de medición, la capacidad de innovar y mejorar con el tiempo. Es la única manera de ir de la mano con la tecnología y así concretar la innovación como valor.
- d) Perspectiva financiera:* El aspecto financiero permite medir la ejecución e implementación de la estrategia, si bien es cierto los indicadores financieros no mejoran la satisfacción de los clientes, la calidad del producto o servicio brindado, la motivación de los trabajadores, estos reflejan la capacidad de la empresa de capitalizar los logros y convertirlos en ganancias. Como se vuelve a reiterar el CMI no concentra todo el análisis de una planificación en el ámbito financiero, sino que lo evalúa desde su entorno.

### **3.4.3. Ventajas del CMI**

- Ayuda a ajustar todas las áreas y actividades de la organización de acuerdo con la realización de objetivos y visiones estratégicas.

- Estimula la transformación organizacional a partir de la estrategia.
- Transforma la visión de la organización en acciones prácticas que se pueden medir y hacer seguimiento.
- Optimiza los procesos organizacionales de gestión de la información.
- Estimula y mejora la comunicación interna de las entidades empresariales con el fin de que cada miembro y colaborador tengan conocimiento sobre sus funciones para garantizar de esa manera el correcto cumplimiento de las metas.
- Conserva la estrategia visible y sirve como punto focal para generar estadísticas.
- Ayuda a proporcionar una estructura lógica para las estrategias.

#### **3.4.4. Desventajas del CMI**

- Necesita de una fuerte participación y compromiso de los directivos para asegurar su éxito.
- Cada organización debe crear su propia plantilla para la aplicación de CMI, ya que no existe una general que pueda ser utilizada en cualquier empresa.
- Por la gran cantidad de información bibliográfica respecto al tema, el inicio de su aplicación puede ser complicado.
- Por la estructura lógica que propone, puede parecer una metodología muy rigurosa.

#### **3.4.5. Errores cometidos por las empresas al aplicar el CMI**

- No contar con una visión y misión clara.
- No alinear los objetivos organizacionales con los de cada departamento de la empresa.
- No diseñar los objetivos y metas de los departamentos de la empresa con los de los colaboradores.
- Plantear objetivos subjetivos, es decir, sin indicadores numéricos.

- Tener objetivos inalcanzables y subvaluados.
- No tener responsabilidad ni compromiso con la gerencia y el personal de la empresa.
- No capacitar constantemente a los colaboradores.
- Carecer de consistencia entre el estado de ganancias y pérdidas, y el CMI.

## **CAPÍTULO IV: ASPECTOS GENERALES DE LA CONTABILIDAD DE COSTOS**

## **4.1. La contabilidad de costos**

Fuentes-Doria et al. (2020) expresan que la contabilidad de costos es definida como una técnica empleada para recoger, registrar y reportar información relacionada con los costos de operación para la toma de decisiones gerenciales. De esta forma, la contabilidad de costos se centra en los sistemas de producción de las organizaciones, en la determinación de elementos asociados a la mano de obra directa, materiales directos y costos indirectos de fabricación. (p. 43)

En pocas palabras se puede decir que la contabilidad de costos es un aspecto de la contabilidad general que mediante el registro, acumulación y procesamiento de la información relevante al ciclo productivo posibilita su contabilización

El objetivo principal de la contabilidad de costos es ofrecer información financiera correspondiente a la actividad económica de una empresa o negocio. El registro de costos de una empresa por medio de la contabilidad de costos consistente en la medición, registro y la presentación de este tipo de información a varios grupos de usuarios ya sea internos o externos.

La gestión de los sistemas de costos se ha convertido en una herramienta fundamental para el desarrollo organizacional, como herramienta gerencial proporciona elementos sustanciales para la toma de decisión. Es por ello que la administración se apoya en la gestión de costos para conocer, determinar y proyectar información presupuestal. Cabe destacar que la gestión gerencial abre nuevas puertas a las nuevas economías globales, donde la predicción de ventas y comportamiento de mercado son variables indispensables para el crecimiento organizacional (Fuentes-Doria et al., 2020).

### **4.1.1. Ventajas**

Andrade (2010) manifiesta que las principales ventajas de la contabilidad de costos son:

- Suministrar información requerida para las operaciones de planeación, evaluación y control, y salvaguardar los activos de la organización y comunicarse con las partes interesadas y ajenas a la empresa.
- Participar en la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operacionales, a fin de ayudar a coordinar los efectos directos en toda la organización. (p. 27)

#### 4.1.2. Clasificación de los costos

Los costos son gastos que se sacrifican del consumo para incurrir en la producción de bienes o servicios. Es decir, son valores que se asignan a los materiales y a la mano de obra que participan directa o indirectamente en el proceso de producción de bienes o servicios.

Además, como otro concepto el costo puede definirse como la utilización de los recursos de una empresa, con la finalidad de producir o adquirir un producto o brindar un servicio. En tal sentido, se debe recalcar que existen varias condiciones que son consideradas en la clasificación de los costos, las cuales se presentan a continuación:

- **De acuerdo con la función en la que se originan:**

- *Costos de producción:* Son los costos que se generan en el proceso de transformar la materia prima en productos terminados. También son conocidos como costos de operación, es aquel gasto necesario para la generación de un servicio
- *Costos de administración:* son los generados en las áreas administrativas de la empresa.
- *Costos de distribución o ventas:* Se generan por llevar el producto o servicio hasta el consumidor final, son gastos de ventas que inciden directamente en la venta de determinados productos o servicios. Estos costos se realizan para la comercialización del producto que sale del almacén de una empresa con destino hacia el consumidor, destinados para suministrar ya sea el marketing de ventas, comisión de vendedores, etc.
- *Costos de financiamiento:* Son los que se generan por el uso de recursos de capital, está relacionado con la financiación de créditos u obtención de fondos para la inversión fija y operación de planta, destinado para el pago de intereses y comisiones.



- **De acuerdo con la función en que incurren:**

- *Costo directo*: Es el costo que se identifica plenamente con el producto principal. Son gastos que la gerencia es capaz de asociar con los artículos o áreas específicos de operación, y que se debe tener en cuenta en la producción de bienes, sin imputarlo en su totalidad a una etapa concreta del proceso de producción. Esto quiere decir que son gastos que pueden ser medidos y asignados directamente, de manera evidente a un producto concreto.

- *Costo indirecto*: Gasto que no puede ser identificado con una actividad concreta, como tal, son comunes a muchos artículos o áreas y que no pueden asociarse directamente a un producto o a un área de producción. Este gasto se debe tener en cuenta en la producción de un bien o servicio, sin poder imputarlo en su totalidad a una fase concreta del proceso de producción. Son aquellos costos que no se pueden identificar de manera económicamente factible con un objeto de costos. Como por ejemplo el alquiler de una loca u oficina, depreciación de máquinas, etc.

- **De acuerdo con el tiempo en que fueron calculados:**

- *Costos históricos*: Son los costos que se han producido en un determinado periodo. Se obtienen bien al final del periodo económico o bien al termino de varios ciclos de producción o fabricación que conformen un solo periodo.

- *Costos predeterminados*: Costos que son estimados en función a datos estadísticos y proyecciones. Generalmente son empleados en la generación de presupuestos.

- **De acuerdo con su comportamiento:**

- *Costos variables*: Son los que oscilan o cambian en relación directa con una actividad o incremento o disminución de volumen. Dicha acción puede ser referida tanto a producción como a ventas. En pocas palabras, son aquellos que fluctúan en proporción con el nivel de actividad desarrollado en un periodo de producción determinado.

- *Costos fijos*: Son aquellos costos que permanecen constantes dentro de un periodo determinado o nivel de producción. Es decir, se mantienen constantes respecto de la actividad ejecutada, por lo que no dependen de las fluctuaciones en el nivel de actividad. No obstante, una definición más completa, la revela como parte del costo total que, a diferencia del costo variable, no experimenta incremento o disminución al aumentar o reducir el número de unidades producidas, manteniéndose constante a lo largo de un periodo importante de producción, en tanto que, el costo por unidad varía en forma inversa con la producción; como, por ejemplo: alquiler de oficina, el sueldo de los trabajadores en planilla, etc.

- **De acuerdo con el periodo de tiempo en que se reflejan en los resultados:**

- *Costos del período*: Los costos del período son todos los costos que no están incluidos en los costos del producto, puesto que no están directamente relacionados con el proceso de producción. Cabe mencionar que los gastos de ventas generales y administrativos son considerados como costos del periodo. Asimismo, estos costos no se fijan a un producto en específico o al costo del inventario, a diferencia de los costos de producto, por lo que los costos del periodo se enumeran como un gasto en el periodo contable en el que se dieron.

- *Costos del producto*: Es aquel costo en el que se ha incurrido en forma directa en la fabricación de un determinado producto.

- **De acuerdo con la autoridad sobre ocurrencia del costo:**

- *Costos controlables*: Son aquellos costos sobre los cuales la dirección de la organización (ya sea supervisores, subgerentes, gerentes, etc) tiene autoridad para que se generen o no.

- *Costos no controlables*: Aquellos costos sobre los cuales no se tiene autoridad para su control, es decir no están directamente administrados por un gerente o personal directivo.

- **De acuerdo con la importancia para el proceso de toma de decisiones:**
  - Costos relevantes: Son aquellos que están involucrados de manera directa a una decisión de gestión específica, los cuales cambian en el futuro por causa de decisiones directivas. En pocas palabras, se denomina costos relevantes a aquellos costos que presentan algún tipo de cambio (negativo o positivo) producto de una decisión tomada por la gerencia.
  - Costos irrelevantes: No se encuentran vinculados a una decisión de gestión y por lo tanto permanecen constantes.
  
- **De acuerdo con el tipo de sacrificio que se ha incurrido**
  - *Costos desembolsables*: son aquellos que implican una salida de efectivo, motivando a que pueda registrarse en la información generada por la contabilidad. Dichos costos se convertirían más tarde en costos históricos. Los costos desembolsables pueden llegar o no a ser relevantes al tomar las decisiones administrativas.
  - *Costos de oportunidad*: son aquellos que se originan al tomar una determinación provocando la renuncia a otro tipo de alternativa que pudiera ser considerada al llevar a cabo la decisión. Es el valor que se adquiere de la mejor opción o alternativa económica por medio del sacrificio de ciertos recursos reales o financieros de otras opciones viables. Asimismo, se define como aquellos beneficios perdidos por descartar una alternativa para tomar una oportunidad opcional.

Como ya vimos, los costos están asociados con todo tipo de empresas, sean comerciales, de servicios o industriales, y cada una de ellas generan costos que en base a su tipo de presentación varían en los estados financieros.

#### **4.1.3. Costos de producción**

Los costos de producción corresponden a los recursos necesarios utilizados por la organización para la fabricación de productos o servicios. De modo que, concierne la razón de ser de la empresa que emplea materiales de producción,

recursos de personal, maquinaria, entre otros; los cuales están relacionados con tres elementos que son la mano de obra directa, materiales directos y costos indirectos de fabricación.

a) *Mano de obra directa*: Hace referencia a todos aquellos colaboradores que están relacionados de manera directa con la fabricación de un determinado producto. Esto quiere decir que durante el proceso de transformación de una materia prima en producto terminado, es fundamental que los recursos humanos actúen directamente en una acción con el producto elaborado. Asimismo, una de las características principales de los costos directos es que no requieren de un esfuerzo adicional para ser fijados en el producto. Por otro lado, existen aquellos costos de recursos humanos que están relacionados con la producción, pero su participación individual en el producto no es fácil de asignar o demandan de un esfuerzo adicional para poder ser identificado.

b) *Materiales directos (MD)*: La fabricación de un producto necesita directamente de materia prima, por cuanto los materiales directos se definen como todos aquellos que pueden identificarse en la elaboración de un producto terminado, se asocian fácilmente con éste e incorporan el principal costo de materiales en la fabricación del producto.

c) *Costos indirectos de fabricación*: Los costos indirectos de fabricación también son necesarios dentro del proceso de producción de un bien en particular, además de los materiales directos y la mano de obra directa. Estos pueden definirse como aquellos costos que provienen de actividades que no están incluidas de forma directa en la cadena de fabricación, por ello, es que son clasificadas como costos indirectos de fabricación. En otras palabras, son costos que si bien es cierto no pueden repercutir ni medir proporcionalmente al producto final, son de igual manera muy necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa. Los ejemplos más comunes que se pueden mencionar son el agua, luz, seguro y depreciación.

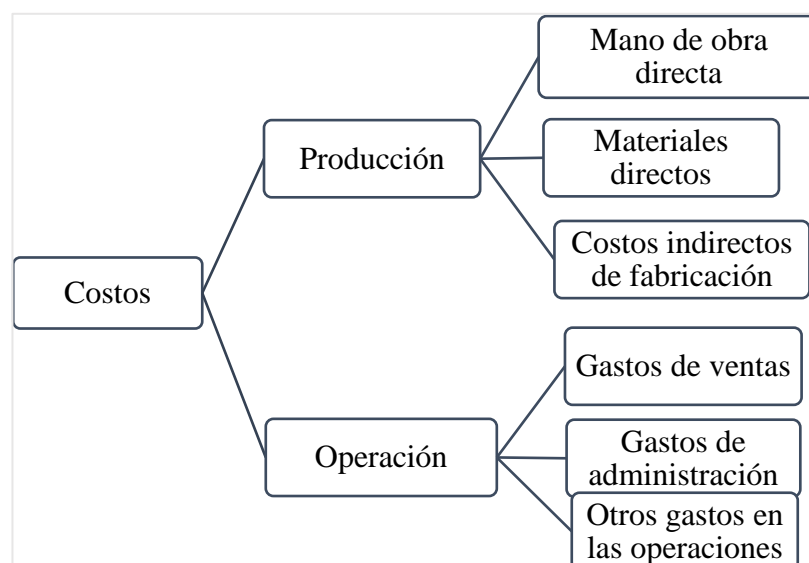
#### 4.1.4. Costos de operación

En la contabilidad de costos, los llamados costos de operación corresponden a aquellos elementos que no están relacionados con la producción y deben ser tipificados según las técnicas contables como gastos de administración y gastos de ventas. Son aquellos gastos en los que debe incurrir una organización para el desarrollo de sus actividades.

En cuanto a los gastos administrativos, estos se refieren a los rubros generados por la empresa para el ejercicio operacional, tales como son los salarios de los gerentes, secretarios, el servicio de internet, entre otros, puesto que se encuentran relacionados con la actividad administrativa. En cambio, respecto a los gastos de ventas, solo se asignan a aquellos costos que promueven el desarrollo del producto dentro del mercado, como por ejemplo el sueldo de los vendedores, la publicidad, viáticos, comisiones, etc.

A modo de resumen tal como se aprecia en la figura de líneas más abajo, los costos de producción incluyen la mano de obra directa, materiales directos y costos indirectos de fabricación, los cuales deben ser presentados en el estado de costos de productos fabricados y vendidos. Por el contrario, los costos de operación involucran los costos de ventas, gastos de administración y otros gastos en las operaciones que se presentan en el estado de resultados.

**Figura 6. Contabilidad de costos**



Nota: Fuentes - Doria et al. (2020)

## **CAPITULO V: ANÁLISIS DE COSTO BASADO EN ACTIVIDADES**

## 5.1. Aspectos básicos de los Costos Basados en Actividades

Los costos basados en actividades (ABC) es una metodología que asigna recursos a los productos o servicios con base en el consumo de actividades. Involucra las actividades de cada proceso, para utilizar un elemento de asignación de costos o una base de distribución razonable (Fuentes-Doria et al, 2020, p. 191).

El costo basado en actividades es un método de costeo de productos de doble fase que primero establece costos a las actividades y luego a los productos basándose en el uso de las actividades por cada producto. Este modelo se apoya en el concepto de que los productos consumen actividades y las actividades consumen recursos. Cabe mencionar que una actividad es cualquier tarea discreta que una organización emprende para hacer o entregar un producto o servicio.

El modelo o enfoque ABC está compuesto por dos perspectivas, primero la asignación de costos, al brindar la información exacta de costos que se basa en el proceso de producción y las actividades; y segundo la vista de procedimientos, que descubre y estudia la relación causal del consumo de recursos con el rendimiento de la actividad.

El objetivo del método ABC, es dar a conocer a los directivos, administradores o altos gerentes de una organización el papel fundamental que juegan las áreas indirectas del proceso productivo y de cómo los gastos indirectos de fabricación incurridos en dichos departamentos promueven el éxito dentro de la misma.

El costeo basado en actividades cuenta con los siguientes pasos:

- 1) Identificar las actividades que efectúen recursos y asignarles sus determinados costos.
- 2) Determinar los llamados conductores de costos que originan o impulsan los costos de una actividad.
- 3) Calcular una tarifa de costo por unidad o transacción de conducción de costo.
- 4) Asignar costos a los productos multiplicando la tarifa de conducción de costo por el volumen de unidades consumidas conductoras de costo por el producto.

En suma, se observa que cada fase que responde a los sistemas de costeo ABC permite a la organización tomar decisiones que se reflejan en los procesos

administrativos, de planeación, de ejecución, organizacional, de control y de seguimiento.

Por otro lado, se debe destacar que la aplicación del sistema de costos por actividades es un modelo gerencial, y más no un modelo contable. Cada empresa diseña modelos de acuerdo con los requerimientos y control de sus operaciones. Por otra parte, en el costeo ABC, a diferencia de los costeos tradicionales, los costos y gastos son incluidos en un solo concepto, denominado recursos.

Igualmente, los costos ABC muestran a la organización como un conjunto de actividades, en lugar de un conjunto de jerarquías o departamentos, lo que permite determinar los costos de producción, siendo de gran ayuda para la gerencia en la toma de decisiones.

<b>Costeo tradicional</b>	<b>Costeo ABC</b>
Diseñado para dar soluciones a los problemas en el corto plazo.	Creado para que las empresas consideren beneficios potenciales.
Opera con centro de responsabilidad	Funciona por medio de proceso
No considera a las actividades	Las actividades son fundamentales
No se toma en cuenta el entorno	Si se considera el entorno
No considera el valor agregado ni el valor del costo	Reconoce adecuadamente las actividades que añaden valor y costo.
Se centra solo en procesos administrativos	Considera todos los procesos de producción y operación
No considera el ciclo de vida del producto	Considera todos los procesos
Se evalúa la rentabilidad global	Se analiza la rentabilidad por cada producto
La asignación de los costos indirectos de fabricación se realiza arbitrariamente y bajo ningún fundamento conceptual.	Se hace tomando en cuenta las actividades y los recursos que consumen la elaboración de productos.
Énfasis operativo	Énfasis operativo y estratégico.



## 5.2. Ventajas de los Costos Basados en Actividades

- Una de las ventajas más importantes de un sistema de gestión de actividades es que no afecta de manera directa a la estructura organizativa del tipo funcional, porque el costo ABC gestiona las actividades ordenándose horizontalmente por medio de la organización. Como los cambios en la empresa no quedan reflejados en el sistema, es esencialmente lo que lo hace favorable.
- Facilita la comprensión del comportamiento de los costos de la organización y además es un instrumento de gestión que permite realizar proyecciones financieras, mostrando el incremento o disminución en los niveles de actividad.
- El costeo ABC brinda información respecto a las causas que producen las actividades y también realiza una evaluación de cómo se desarrollan las tareas, puesto que tener un conocimiento correcto del origen del costo permite combatirlo de manera más exacta.
- Posibilita un panorama real en cuanto al desenvolvimiento de una empresa, ya que sin tener conocimiento de la participación de todas las áreas en el proceso que se realiza, se pierde la visión de la necesidad del trabajo para los clientes, a quienes se debe justificar el precio establecido en los productos ofrecidos.
- Este sistema de gestión proporciona información sobre las medidas no financieras más útiles en la toma de decisiones.
- Después de la implementación del sistema ABC, este proporcionará una gran cantidad de información, lo que reducirá los costos especiales de investigación de ciertos departamentos que deben apoyar o complementar el sistema de costos tradicional. De esta forma el efecto es doble, por un lado, se mejora el nivel de informatización y por otro, se reduce los costos.
- El sistema ABC es sencillo, claro y preciso, dado que está basado en hechos reales y es totalmente subjetivo de tal modo que este no puede ser manipulado de ninguna forma porque se encuentra relacionada con las actividades.

### **5.3. Desventajas de los Costos Basados en Actividades**

- Algunos expertos aseguran que el modelo de costo ABC consume una fracción importante de recursos en los periodos de implementación y diseño.
- El nivel de detalles en la definición de actividades y la determinación del área de actuación son aspectos que se deben tener en cuenta, porque pueden hacer dificultosa la implementación del modelo de costo por ABC.
- Por otro lado, otro aspecto a considerar es que, si la definición de actividades nos resulta difícil, entonces realmente encontraremos más problemas en la definición de “factores inductores” o factores desencadenantes de actividades; por lo que se debe emplear el método causa – efecto con la finalidad de analizar las razones y de esa manera conseguir las verdaderas razones que desligan la acumulación de actividades.
- Finalmente, cualquier cambio en un determinado sistema siempre va acompañado de un proceso de adaptación, y para evitar que el sistema recién implantado se vuelva complicado en su uso y no involucre procesos traumáticos, los usuarios deben ser educados para conservar la información y a aquellas personas que la utilizan en la toma de decisiones.

### **5.4. Implementación de un sistema de gestión de costos por actividades**

Un sistema de gestión de costos por actividades puede ser implementando en diversas circunstancias. Por ejemplo, cuando el porcentaje de costos indirectos sobre el total de costos de la empresa posee un peso significativo, siempre teniendo en cuenta que no tendría sentido su instauración si dicha empresa fabrique un solo producto para un único cliente.

Asimismo, otro caso de aplicación del costeo ABC es en aquellas organizaciones empresariales que están sujetas a grandes presiones de precios en el mercado y quieran conocer de manera exacta la estructura del costo de los productos puesto que los sistemas habituales de gestión involucran costos indirectos de fabricación en relación de volúmenes de unidades producidas, fabricadas o vendidas y en efecto, varios de los productos pueden estar asistiendo el costos de otros por lo que se podría estar estableciendo precios incorrectamente.

De igual manera, otro caso en donde se sugiere la aplicación del ABC es en empresas o compañías que tienen un repertorio alto de productos con fases de fabricación diferentes y en los cuales es dificultoso conocer la proporción de gastos indirectos que corresponde a cada unidad de producto. Finalmente, las recomendaciones para implementar el costeo ABC se pueden hacer incluso en empresas con altos niveles de gasto estructural y cambios organizacionales estratégicos importantes.

## **5.5. Elementos de los costos basados en actividades**

- a) *Recursos*: Corresponde a todos los gastos necesarios para la producción de bienes o servicios, tales como costos de producción, mano de obra directa, salarios y bienestar social que son aplicables a los colaboradores que trabajan directamente en la producción o fabricación. Como por ejemplo el pago de salario de operaciones y prestaciones, servicios de agua, luz y gas, materia prima, arrendamientos, etc.
- b) *Actividades*: Estas actividades corresponden a todos los esfuerzos que involucran el uso de recursos, estas actividades son realizadas por trabajadores que forman parte del proceso productivo, para lo cual hacen uso de sus conocimientos y actividades físicas. Las ventajas de la aplicación de actividades radican en que:
- Es fácil de comprender.
  - Vincula la planeación con el control.
  - Compone medidas de actuación financiera y no financiera.
  - Resalta la independencia por áreas o departamentos.
  - Sirve como base para el mejoramiento continuo.
- c) *Objeto del costo*: Corresponde a cualquier elemento o unidad del cual se desea conocer el costo, representa la razón de ser de la organización y define para quiénes se realiza el trabajo. Estos objetos pueden clasificarse desde lo interno como son el producto, servicio, área de contabilidad, proyecto u órdenes de fabricación y desde lo externo como son los proveedores, clientes, regiones, mercados y segmentos de mercado.

## **CAPÍTULO VI: RATIOS FINANCIEROS**

## **6.1. Definición**

Los ratios financieros son cocientes que relacionan diferentes magnitudes, extraídas de las partidas componentes de los estados financieros, con el propósito de buscar una relación lógica y notable y de esa manera asegurar una mejor toma de decisiones por parte de la dirección de una empresa.

Es decir, los ratios financieros nos señalan una relación entre dos importes que nos muestran los estados financieros que obtiene dividiendo un valor con otra partida componente de los estados financieros.

## **6.2. Importancia de los ratios financieros**

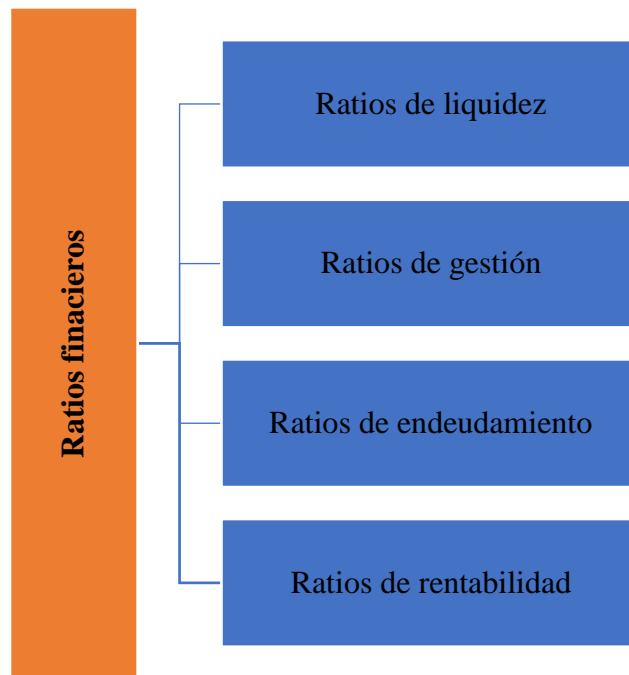
La importancia de los ratios financieros según Flores (2013) radica en que:

- Brinda información respecto a la gestión de la empresa.
- Suministra información sobre si la inversión de los accionistas o propietarios está siendo rentable.
- Posibilita realizar comparaciones, que no es posible realizarlas por medio de valores absolutos.
- Uniformizan la información relativa de diversas empresas o de años distintos de la empresa, facilitando de esa manera su comparación.
- A través de su correcta aplicación los ratios financieros pueden determinar los puntos débiles de una empresa, con el fin de que la gerencia de la misma realice acciones correctivas en el momento oportuno.

### 6.3. Clasificación de los ratios financieros

En la figura siguiente se observa que los ratios financieros se clasifican en ratios de liquidez, de gestión, de endeudamiento y de rentabilidad.

**Figura 7. Clasificación de ratios financieros**



Nota: Flores (2013)

#### a) Ratios de liquidez

Velásquez (2019) manifiesta que las ratios de liquidez miden la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo. Es decir, consiste en la facilidad que la empresa tiene para convertir sus activos en dinero en efectivo sin incurrir en pérdidas significativas de su valor.

Se encargan de evaluar la capacidad de una empresa o compañía para convertir sus activos en efectivo y cumplir con sus obligaciones sin ningún inconveniente. Es decir, indican el nivel que tiene una organización, para cumplir con sus obligaciones corrientes a sus vencimientos.

Los ratios de liquidez más importantes son:

- **Ratio corriente:** Mide la capacidad de una organización empresarial para pagar sus pasivos corrientes con el efectivo generado por sus activos corrientes. La fórmula para calcular dicha ratio es dividiendo los activos corrientes sobre los pasivos corrientes. Cabe mencionar que el activo corriente hace referencia al activo que se espera convertir en efectivo dentro de un año, como, por ejemplo, las inversiones a corto plazo, el efectivo y los equivalentes de efectivo, las cuentas por cobrar, inventarios, pagos anticipados y la porción a corto plazo de las cuentas. En cuanto al pasivo corriente, son aquellas obligaciones que deben liquidarse dentro de un año, como las cuentas por pagar, sueldos y salarios, impuestos corrientes, IGV, cuentas por pagar diversas, etc.

$$\text{Ratio corriente} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

Como ya se mencionó en líneas anteriores, este ratio muestra la capacidad de pago de deudas de una empresa en un momento determinado. A mayor ratio, mayor capacidad de la organización para cumplir con sus obligaciones; en cambio, para ratios bajos existe gran probabilidad de la suspensión de pagos a terceros.

Para su interpretación se debe considerar que:

1 > Buena capacidad de pago

1 = Cubre a penas los pagos

1 < Mala capacidad de pago

*Ejemplo:*

$$\frac{3\,451\,087}{999\,189} = 3.45$$

El resultado alcanzado muestra que el activo corriente es 3.45 veces más grande que el pasivo corriente, o que por cada unidad monetaria (UM) de deuda, la empresa cuenta con 3.45 UM para cumplir con su pago.

- **Ratio rápido o prueba acida:** Establece con mayor propiedad la cobertura de las obligaciones de la empresa a corto plazo. Es una medida más apropiada para medir la liquidez puesto que aparta las existencias y los gastos pagados por anticipado porque son desembolsos que ya fueron realizados.

El ratio rápido se calcula dividiendo el activo corriente líquido con el pasivo corriente total. El activo corriente líquido involucra los valores negociables, el efectivo y las cuentas por cobrar, tal como se presenta en la siguiente fórmula:

$$\text{Ratio rápido} = \frac{\text{Efectivo} + \text{valores negociables} + \text{cuentas por cobrar}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

- **Capital de trabajo:** Es una relación entre los activos corrientes y los pasivos corrientes y muestra el exceso de activo corriente con el que cuenta una empresa para afrontar sus obligaciones corrientes. El capital de trabajo es lo que le queda a la empresa después de saldar sus deudas inmediatas, es decir el dinero con el que dispone la empresa para poder realizar sus operaciones diariamente. Su fórmula está representada por la diferencia entre los activos Corrientes menos los pasivos corrientes.

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

#### **b) Ratios de gestión**

Muestran la efectividad (rotación) de activos, que administra la gerencia de una empresa. Los ratios de gestión indican la velocidad e intensidad con la que una empresa utiliza sus activos para generar ventas. Dichos ratios expresan si las inversiones de una organización en activos a largo plazo y de corto plazo son de nivel bajo o alto. Si la inversión en un activo es muy elevada, podría significar que los fondos, ligados a ese activo se deben utilizar en otros fines más productivos o rentables. En cambio, si las inversiones son muy pequeñas, es una prueba de que la



empresa podría presentar deficiencias en el servicio brindado a los clientes o para fabricar sus productos en la calidad deseada. (Zenteno, 2016)

Las principales ratios de gestión se explicarán a continuación:

- **Rotación de inventarios:** Muestra el número de veces en que los inventarios son convertidos a una partida de activo líquido. Este índice es una medida de eficiencia en la política de ventas y compras de existencias de una empresa.

También se puede decir que es la cantidad de veces que el inventario se vende o se consume en un determinado período de tiempo, generalmente un año. Se calcula por medio de la división del costo de ventas con el nivel de stock promedio (inventario)

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}}$$

Una baja rotación de inventarios implica una inversión alta en inventarios en relación con la cantidad límite de stock que debe mantener para las ventas, la abundancia de inventarios origina costos de inmovilización de fondos, y sí la rotación de inventarios es muy alta, los inventarios pueden resultar pequeños, lo que significaría que la empresa se esté quedando constantemente sin inventarios.

Por ello, lo recomendable es mantener un nivel de inventarios acorde a las ventas que no sea excesivo, pero al mismo tiempo suficiente para cumplir las necesidades de la demanda del mercado.

El indicador correcto se debe establecer haciendo un análisis horizontal, comparando la evolución de este indicador con años anteriores y también haciendo un análisis comparativo del sector, normalmente con indicadores promedios del mercado, según el sector correspondiente.

- **Promedio de créditos otorgados:** Este indicador suele conocerse también como periodo medio de cobro y enseña el número de días promedio de cobro de las ventas al crédito que aparecen en el Estado de Situación Financiera de la empresa con el rubro de cuentas por cobrar.

Muestra la eficiencia de la empresa para cobrar sus ventas y siendo así un reflejo de la eficiencia de la política de crédito de la empresa. Esto quiere decir que, si a los clientes se les está dando un mayor tiempo para pagar, entonces el promedio de créditos otorgados será generalmente mayor.

$$\text{Promedio de créditos otorgados} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\frac{\text{Ventas al crédito}}{360}}$$

Como el crédito es relativo a las operaciones de una empresa, cada una de estas implementa una política particular de crédito, y por lo tanto siempre existirá un promedio de créditos otorgados. Si el período de cobro promedio es demasiado extenso, podría explicarse por un lento proceso de facturación, incentivos poco efectivos para conseguir que los clientes paguen sus cuentas en el tiempo pactado, o una inadecuada selección de clientes al extenderles el crédito.

- **Rotación de activos fijos:** Este coeficiente indica la utilización del activo fijo y presenta un grado de actividad o rendimiento de estos activos. Calcula la eficiencia de los activos fijos en función a las operaciones de la empresa.

Zenteno (2016) revela que este ratio expresa la eficiencia en el uso de los activos fijos. Además, un ratio bajo es un indicador de una inversión excesiva en planta y equipo en relación con el valor que se produce, en tal situación la empresa podría mejorar este ratio liquidando una parte de sus activos, o invirtiendo las utilidades en inversiones más rentables y productivas, o pagar o distribuir ese producto como dividendos.

Se calcula dividiendo las ventas netas sobre el activo, como se muestra en la fórmula siguiente:

$$\text{Rotación de activos fijos} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo fijo}}$$

- **Rotación de activos totales:** Es un índice que señala la eficiencia de la inversión en los activos puesto que manifiesta la capacidad de la empresa para generar ventas con una menor utilización de recursos. Los resultados obtenidos deben ser comparados por medio de un análisis horizontal y al mismo tiempo realizando un estudio de su sector.

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo total}}$$

### c) **Ratios de endeudamiento**

Expresan el grado de dependencia que tiene la empresa con sus acreedores, y además permite conocer la forma en que ha sido financiada una empresa.

Evalúan la viabilidad financiera a largo plazo de una empresa, es decir, su capacidad para pagar sus obligaciones a largo plazo, como préstamos bancarios, bonos, etc.

Nos permiten analizar las deudas de la empresa a corto y largo plazo, mostrando el respaldo económico con el que cuentan para responder a sus obligaciones monetarias. Por consiguiente, nos brinda una idea de la autonomía financiera con la que cuentan.

Las principales ratios de solvencia son el ratio de deuda, ratio deuda patrimonio y ratio apalancamiento.

- **Ratio de deuda:** Este ratio mide el nivel de deuda de una empresa como porcentaje de sus activos totales. Es un indicador del riesgo financiero de una empresa, el riesgo de que el total de activos de la empresa no sea suficiente para pagar sus

deudas y los intereses correspondientes. Su cálculo se realiza dividiendo la deuda total de una empresa sobre sus activos totales

$$\text{Ratio de deuda} = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Activos totales}}$$

En la deuda total se considera a la deuda a corto y largo plazo, no es equivalente al pasivo total porque excluye los pasivos no asociados con la deuda como las cuentas por pagar, salarios por pagar, etc. Para el caso del activo total se incluye tanto el activo corriente como el no corriente.

En cuanto a su interpretación, un ratio de endeudamiento muy bajo es bueno en vista que revela que los activos de una empresa son suficientes para cumplir con sus obligaciones financieras. Sin embargo, un ratio de endeudamiento alto muestra un nivel elevado de riesgo, ya que la empresa tal vez no pueda conseguir financiación en buenas condiciones o no pueda recaudar más dinero en absoluto.

- **Ratio de apalancamiento:** Llamado también multiplicador de patrimonio, es el ratio entre los activos totales de una empresa y el patrimonio de sus accionistas. Mide el grado de independencia financiera o dependencia financiera de una empresa.

Un ratio de apalancamiento alto significa que la estructura del capital de la empresa está más apalancada, es decir tiene más deudas

$$\text{Ratio de apalancamiento} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio neto}}$$

#### **d) Ratios de rentabilidad**

Indica la capacidad de la gerencia de una empresa para generar utilidades y controlar los gastos y establecer una utilidad óptima, respecto a los recursos invertidos por los

socios o accionistas en una empresa. Son indicadores financieros que permiten evaluar y comparar los resultados de una organización, midiendo la eficiencia con la que los recursos de la misma son empleados.

Los ratios de rentabilidad miden la capacidad de una empresa para adquirir utilidades para sus propietarios, los mismos que tiene como objetivo mostrar el resultado neto obtenido a partir de ciertas decisiones y políticas en la gerencia de los fondos de una organización. En resumen, evalúan y analizan los resultados económicos de una determinada actividad empresarial.

Expresan el rendimiento de la empresa en función a sus ventas, activos o capital. Asocian de manera directa la capacidad de generar fondos en operaciones de corto plazo.

- **Margen de utilidad neta:** Llamada también margen de beneficio mide el porcentaje de utilidad neta de una entidad sobre sus ventas, es decir representa el nivel de ventas que queda después de que se haya cumplido con todos los gastos relevantes.

El cálculo se realiza dividiendo la utilidad neta, sobre las ventas netas

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{ventas netas}}$$

- **Margen de utilidad bruta:** mide el porcentaje de ingresos en relación con los costos empleados para generarla. Muestra el saldo de la ganancia disponible para hacer frente a los gastos de administración y ventas de la empresa. Se calcula con la división de la utilidad bruta y los ingresos

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ingresos}}$$

- Los datos de la utilidad y los ingresos se adquieren del Estado de Resultados de una organización. Además, la utilidad bruta se calcula restando las ventas con el costo de los bienes vendidos.

- Los valores más altos de este coeficiente enseñan que se ganan más ingresos, lo que es favorable en vista que habrá más utilidades disponibles para hacer frente los costos no productivos.

- **Rendimiento de los activos (ROA):** Mide el nivel de eficacia con la que las empresas han empleado sus recursos para generar utilidades. Este índice determina la rentabilidad del activo señalando la eficiencia en el uso de los activos de una empresa

Para calcularlo se divide la utilidad neta con los activos totales

$$ROA = \frac{Utilidad\ neta}{Activos\ totales}$$

- **Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE):** Es un ratio que expresa la rentabilidad de las inversiones de los accionistas, ya que muestra las utilidades netas como un porcentaje del patrimonio. Calcula la rentabilidad de los fondos aportados por los inversionistas; es decir, mide la capacidad de la empresa para generar utilidades a favor de los dueños o propietarios.

Su fórmula de cálculo es utilidad neta entre el patrimonio, como se muestra a continuación:

$$ROE = \frac{Utilidad\ neta}{Patrimonio}$$

## **CAPÍTULO VII: FLUJO DE CAJA**

El flujo de caja se define como un mecanismo de análisis empresarial y comercial que sirve para establecer y controlar a corto y largo plazo la liquidez de una organización.

A través del flujo de caja se determinan las necesidades de financiación, para el caso en que se desee adquirir un préstamo, indicando el monto, momento o cuando se contará con excedentes de liquidez para ser invertidos de forma adecuada.

Generar efectivo es uno de los objetivos principales de los negocios, por lo que la mayoría de sus actividades están encaminadas a promover directa o indirectamente un flujo apropiado de dinero que posibilite financiar las operaciones, invertir para el crecimiento de las empresas, cumplimiento de las obligaciones financieras a sus vencimientos y obtener un alto nivel de rendimiento.

Además, cabe mencionar que una de las cuestiones más importantes en el mundo empresarial, es que desde el contexto económico, las actividades a realizar cuando se busca enfrentar circunstancias que permitan conservar u optimizar la posición competitiva de la empresa en su rubro. Por lo tanto, la evaluación y análisis de proyectos de inversión ofrece mecanismos que posibilitan este proceso de decisión.

## **7.1. Definición**

Gutiérrez Gorostiaga (2015) menciona que es un instrumento de gestión empleado por las organizaciones que por medio de una inversión o actividad productiva requieren controlar la cantidad de sus ingresos y egresos. Es decir, es un documento que revela los saldos de los ingresos menos los egresos de efectivo.

Por su parte, Magueyal (2018) indica que el flujo de caja determina el estado de liquidez del negocio, muestra la información respecto a los recursos que produce una empresa, tanto los flujos de entrada como de salida, en un periodo de tiempo específico; además se utiliza para enseñar la acumulación neta de activos líquidos durante un periodo concreto.

El flujo de caja también es conocido como estado de flujos de efectivo, y es un estado financiero que presenta de una manera dinámica, el movimiento de entradas y salidas de efectivo de una empresa en un periodo determinado de tiempo, y la situación del efectivo al final del mismo periodo (Ortiz Anaya & Ortiz Niño, 2018, p. 23)



El flujo de caja se puede preparar en varios períodos como de un año, un semestre, bimestre, un mes, una semana, etc., pero siempre teniendo en cuenta que entre más corto sea dicho periodo, los resultados serán más exactos y su análisis será de mayor utilidad.

A modo de resumen, se puede decir que el flujo de efectivo es un informe financiero que enseña de manera detallada los ingresos y egresos de dinero que tiene una empresa en un periodo definido, por medio del cual se puede conocer de forma más rápida la liquidez de la empresa y con ello garantizar una mejor toma de decisiones.

## **7.2. Propósitos**

Dentro de los propósitos primordiales de estado de flujos de efectivos se puede mencionar los siguientes:

- Exponer información concerniente a las entradas y salidas de efectivo de una empresa durante un periodo determinado.
- Analizar la capacidad de la empresa para producir flujos de efectivo en el largo plazo.
- Pronosticar las necesidades de efectivo, y la forma de cubrir con ellas apropiadamente.
- Evaluar las probabilidades de la empresa para cumplir puntualmente con sus obligaciones con las instituciones financieras, proveedores colaboradores, entre otros.
- Analizar si es viable efectuar futuros pagos de dividendos o repartos de utilidades.
- Estimar el efecto de nuevas inversiones fijas y su financiamiento en cuanto a la situación financiera de la empresa.

## **7.3. Características del flujo de caja**

Según Rocha (2019) las características más importantes de un flujo de caja son:

- Por su naturaleza, el flujo de caja es una herramienta para el corto plazo; sin embargo, de acuerdo con las necesidades de la empresa, se puede realizar presupuestos para periodos más amplios.
- Tiene que estar basado en datos que sí podrían suceder, es decir debe ser lo más objetivo posible.
- Debe prepararse teniendo en cuenta el principio de prudencia, es decir, los ingresos deben ser estrictos y los gastos flexibles.

#### **7.4. Elementos del flujo de caja**

Indistintamente de la forma en que se muestre, el flujo de caja cuenta con elementos básicos, los cuales serán descritos a continuación:

- a) *Saldo inicial de caja*: Hace referencia a la cantidad de efectivo con que se comienza el periodo contable, el cual debe tomarse del estado de situación financiera inicial.
- b) *Ingresos*: Son entradas de efectivo durante el periodo objeto de análisis, y estos están basados en el estado de resultados y los movimientos del estado de situación financiera.
- c) *Egresos*: Salidas de efectivo del periodo a analizar, los cuales también se encuentran basados en el estado de resultados y el estado de situación financiera.
- d) *Financiamiento*: Adquisición de recursos de una empresa, correspondiente a obligaciones financieras y a colocación de bonos
- e) *Flujo neto del periodo*: el mismo que debe ser positivo o negativo, y es resultante de la diferencia entre las entradas y salidas del periodo.

#### **7.5. Importancia y objetivo del flujo de caja**

Carranza (2015) indica que el flujo de caja muestra el nivel de liquidez con la que cuenta una empresa, es decir la capacidad de la misma de cumplir con sus deudas en el corto plazo. Por ello una organización con un flujo de caja apropiado conseguirá

más posibilidades de cubrir sus obligaciones en el tiempo, a diferencia de una empresa que presenta dificultades de liquidez y que por lo tanto no puede saldar sus cuentas pendientes.

El objetivo del flujo de caja es organizar adecuadamente las fechas en las que la empresa requerirá de dinero en efectivo, así como en las que no contarán con suficiente, con la finalidad de que pueda tramitar de manera anticipada de un préstamo bancario si fuera necesario. Así también es importante conocer que el flujo de caja indica con exactitud las necesidades de efectivo que necesita la empresa.

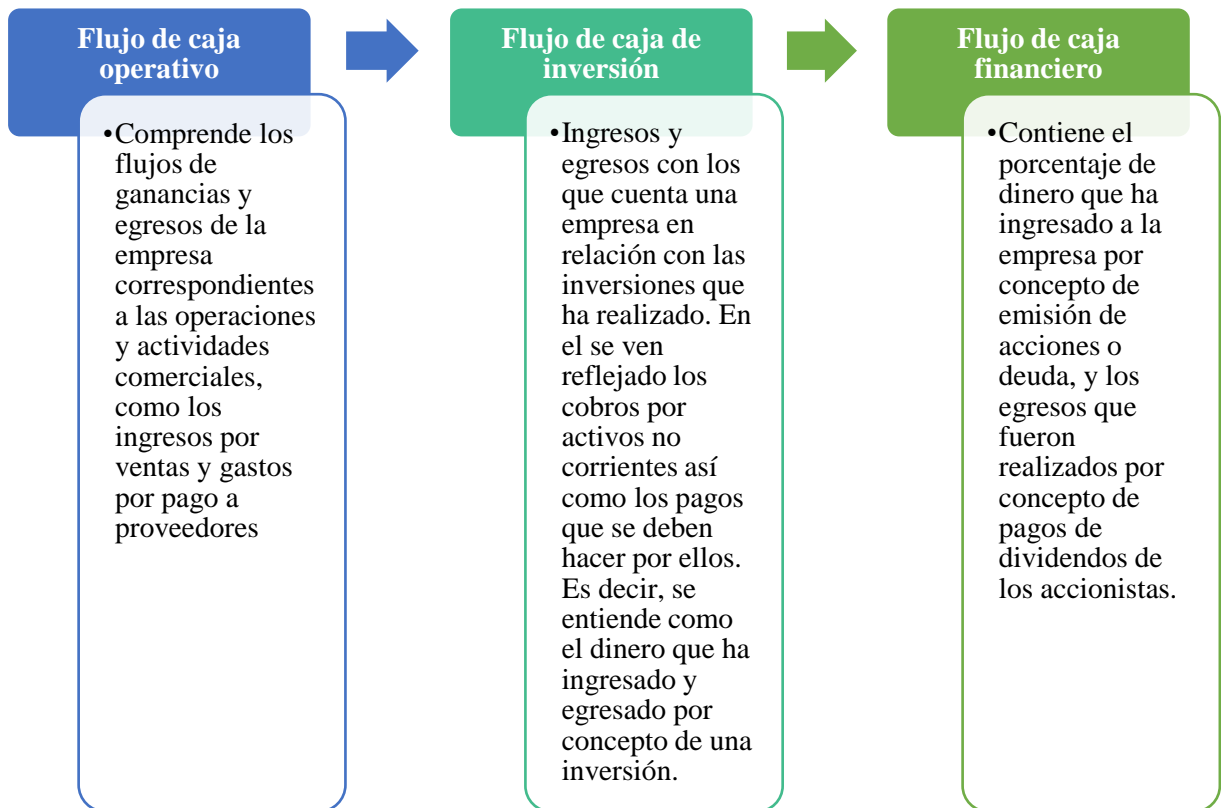
#### **7.6. Métodos para elaborar el flujo de caja**

- a) *Método de entradas y salidas de efectivo*: Para este método es necesario conocer e identificar las entradas y salidas de efectivo que son obtenidas por las actividades comerciales propias de la empresa y también por aquellas que no lo son. Esto permitirá detectar si el aumento de la liquidez se genera por los recursos propios o por recursos extraordinarios.
- b) *Método del estado de situación financiera proyectado*: Es desarrollado por medio de la comparación de un estado de situación financiera actual con otro pronosticado para el año siguiente.
- c) *Método del estado de resultado proyectado*: Este método se realiza calculando el flujo de caja en función a un estado de resultado estimado, agregando o quitando a la utilidad fragmentos que afecten el flujo de caja como las ventas o gastos, depreciación, inversiones en activo fijo o en capital, amortización, fondos aportados, etc.

## 7.7. Tipos de flujo de caja

Existen tres tipos de flujo de caja, tal como se muestra en la figura siguiente:

**Figura 8. Tipos de flujo de caja**



Nota: Lugo (2018)

## 7.8. Entradas y salidas de efectivo

Siempre y cuando cumplan con el requisito básico que es afectar la cuenta de efectivo o equivalentes a este, las principales transacciones que dan origen a entradas y salidas de efectivo son las siguientes:

<b>Entradas</b>	<b>Salidas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ingresos de actividades ordinarias realmente cobradas</li><li>• Otros ingresos efectivos del estado de resultados</li><li>• Disminución de activos con entrada real de efectivo.</li><li>• Aumento de pasivos que impliquen nuevos recursos de efectivo.</li><li>• Aumento de capital en efectivo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Compras efectivamente pagadas.</li><li>• Costos y gastos pagados en el periodo.</li><li>• Otros egresos efectivos del estado de resultados.</li><li>• Aumento de activos con salida real de efectivo</li><li>• Disminución de pasivos por pago en efectivo.</li><li>• Pago de dividendos o reparto de utilidades en dinero.</li><li>• Readquisición de acciones con pago en efectivo.</li><li>• En los costos y gastos no deben incluirse aquellos que no implican salida de efectivo (depreciación, amortizaciones de intangibles, provisiones, etc.)</li></ul>

Nota: Ortiz Anaya & Ortiz Niño (2019)

Es importante señalar que de manera general el reconocimiento de las diversas cuentas no genera movimientos de efectivo, es decir son solo causaciones y por lo tanto no afectan el estado de flujos de efectivo.

## **CAPÍTULO VIII: FLUJO DE EFECTIVO**

## **8.1. El estado de flujos de efectivo**

Baltodano (2009) explica que el estado de flujos de efectivo es un reporte gerencial que presenta detalladamente el origen y aplicación del efectivo o su equivalente, provenientes del tipo de actividades que realiza una entidad durante el ejercicio para demostrar el saldo final de caja.

El estado de flujos de efectivo es un estado financiero básico que enseña el efectivo generado y empleado en las actividades de operación, inversión y financiación. Para su implementación debe establecerse el cambio de las diversas partidas del balance general que inciden en el efectivo.

El estado de flujos de efectivo está incorporado en los estados financieros básicos que presentan las empresas para cumplir adecuadamente con las normas y reglas generales de la contabilidad. Este brinda toda la información relevante a los directivos y administradores de un negocio y nace como una alternativa para la necesidad de conocer la salida de recursos en un momento específico, y también como un análisis proyectivo que podrá ser utilizado en la toma de decisiones concernientes a las actividades financieras, operacionales, comerciales y gerenciales.

## **8.2. Beneficios de la información sobre flujos de efectivo**

- Cuando se utiliza con el resto de los estados financieros, el estado de flujo de efectivo proporciona información que permite a los usuarios evaluar los cambios en los activos netos de la entidad, su estructura financiera (incluida su liquidez y solvencia) y su capacidad para modificar estos dos montos, así como las fechas de recepción y pago para adaptarse a la evolución de la situación y posibles oportunidades.
- La información sobre los flujos de efectivo se puede utilizar para evaluar la capacidad de las entidades para generar efectivo y equivalentes de efectivo, permitiéndoles desarrollar modelos para analizar y comparar el valor presente de los flujos de efectivo netos de diferentes entidades.
- De igual manera, mejora la comparabilidad de la información de desempeño operativo de diferentes entidades, porque elimina el impacto de usar diferentes tratamientos contables para las mismas transacciones y eventos económicos.

- La información histórica del flujo de efectivo se usa generalmente como indicador de los importes, el momento en que ocurrieron y la certeza del flujo de efectivo futuro. Asimismo, es de mucha utilidad para verificar la precisión de las evaluaciones pasadas de los flujos futuros y verificar la relación entre el rendimiento, el flujo de efectivo neto y el impacto de los cambios de precios.

### **8.3. Objetivos**

El Ministerio de Economía y Finanzas (2016) revela que la información acerca de los flujos de efectivo es útil porque suministra a los usuarios de los estados financieros las bases para evaluar la capacidad que tiene la entidad para generar efectivo y equivalentes al efectivo, así como las necesidades de liquidez que ésta tiene. Además, para tomar decisiones económicas, los usuarios deben evaluar la capacidad que la entidad tiene de generar efectivo y equivalentes al efectivo, así como las fechas en que se producen y el grado de certidumbre relativa de su aparición.

De manera general se puede decir que el conocimiento de los flujos de efectivo permite tener conocimiento valioso en cuanto a la situación de una empresa dado que:

- Brinda información fundamental a los gerentes y administradores de la empresa, con el propósito de estimar sus políticas contables y prever posibles problemas.
- Favorece la mejora de las políticas de financiación e inversión.
- Permite conocer en que se ha gastado el efectivo disponible de una empresa y de esa manera controlar la descapitalización de la misma.
- Predice los flujos de efectivo futuros.
- Identifica los cambios en los ciclos productivos.

Por su parte Fonseca (2016) enseña que el objetivo del flujo de efectivo es proporcionar información relevante y concisa relacionada con los ingresos y gastos de efectivo de las entidades económicas en un cierto período de tiempo. Igualmente, que los usuarios de los estados financieros cuenten con otros elementos para examinar la



capacidad de la entidad para generar flujos de efectivo futuros, evaluar su capacidad para cumplir con sus obligaciones, determinar el financiamiento interno y externo, analizar los cambios en el efectivo y establecer las diferencias de la utilidad neta con los recaudos y desembolsos. En consecuencia, para cumplir con dicho objetivo, los cambios que ha presentado el efectivo frente a las actividades de operación, inversión y financiación deben ser mostrados de manera clara y precisa.

#### 8.4. Flujos de efectivo de operación

Las actividades de operación son aquellas que afectan los resultados de la empresa, y están directamente relacionadas con la producción y fabricación de bienes y/o prestación de servicios. Los flujos de efectivo son en su mayoría producto de las transacciones de efectivo y otros hechos que entran en la determinación de la utilidad neta.

<b>Entradas</b>	<b>Salidas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recaudo de las ventas por bienes o prestación de servicios.</li> <li>- Cobro de cuentas por cobrar.</li> <li>- Recaudo de intereses y rendimientos de inversión o financiación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desembolso de efectivo para adquisición de materias primas, insumos y bienes para la producción.</li> <li>- Pago de las cuentas de corto plazo.</li> <li>- Pago a los acreedores y empleados.</li> <li>- Pago de intereses a los prestamistas.</li> <li>- Otros pagos que no son originados con operaciones de inversión o financiación</li> </ul>

#### 8.5. Flujos de efectivo de inversión

Las actividades de inversión involucran tanto el otorgamiento y cobro de préstamos, créditos, la compra y venta de inversiones, y todas las actividades que no estén incluidas o consideradas en los procesos operacionales.

<b>Entradas</b>	<b>Salidas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recaudo de las ventas por bienes o prestación de servicios.</li> <li>- Cobro de cuentas por cobrar.</li> <li>- Recaudo de intereses y rendimientos de inversión o financiación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pagos para obtener inversiones de propiedad, planta, maquinarias y otros bienes de uso.</li> <li>- Pagos en el otorgamiento de préstamos de corto y largo plazo.</li> <li>- Otros pagos que no son originados por operaciones de inversión o financiación.</li> </ul>

### **8.6. Flujos de efectivo de financiación**

Las actividades de financiación están determinadas por la obtención de recursos de los propietarios y la entrega de rendimientos. En estas se consideran todos los cambios efectuados en los pasivos y el patrimonio que son distintos a las partidas operacionales.

<b>Entradas</b>	<b>Salidas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efectivo recibido por incrementos de aportes o re colocación de aportes.</li> <li>- Préstamos recibidos a corto y largo plazo, diferentes a las transacciones con proveedores y acreedores relacionados con la operación de la empresa.</li> <li>- Otras entradas de efectivo que no se encuentran relacionadas con las actividades de operación e inversión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pagos de dividendos o su equivalente, según la naturaleza del ente económico.</li> <li>- Reembolso de aportes en efectivo.</li> <li>- Readquisición de aportes en efectivo.</li> <li>- Pagos de obligaciones de corto y largo plazo diferentes a los originados en actividades de operación.</li> <li>- Otros pagos no relacionados con las actividades de operación e inversión.</li> </ul>

## **8.7. Efectivo y equivalentes al efectivo**

Se cuenta con equivalentes de efectivo con la finalidad de cumplir con los compromisos de pago en el corto plazo. Por ello, para clasificar una inversión financiera como equivalente de efectivo, debe convertirse fácilmente en una cantidad específica de efectivo y estar ligada a un riesgo intrascendente de cambios en su valor. En efecto una inversión será equivalente al efectivo cuando este próximo al vencimiento (tres meses o menos). Asimismo, las participaciones en el capital de otras entidades se excluirán de los equivalentes al efectivo, a menos que sean principalmente equivalentes al efectivo, como las acciones preferentes adquiridas cerca de la fecha de vencimiento, siempre que tengan una fecha de reembolso específica.

Los préstamos bancarios generalmente se consideran actividades de financiación. Sin embargo, en algunos países, los sobregiros bancarios que vencen en cualquier momento son una parte integral de la administración de efectivo del ente empresarial. En tal sentido, dichos sobregiros se clasifican como parte del efectivo y equivalentes al efectivo, puesto que una característica de los acuerdos bancarios que regulan los sobregiros, u operaciones equivalentes, es que el saldo con el banco oscila de manera constante de deudor a acreedor.

Los flujos de efectivo no comprenderán ningún movimiento entre las partidas que constituyen el efectivo y los equivalentes al efectivo, en vista que estos mecanismos son parte de la gestión de efectivo de una organización más que de sus actividades de operación, de inversión o financiación. Cabe señalar que la gestión del efectivo incluye también la inversión de los sobrantes de efectivo y equivalentes al efectivo,

## **8.8. Métodos del estado de flujos de efectivo**

Para realizar la formulación del estado de flujos de efectivo existen dos clases de métodos, el directo y el indirecto.

### **8.8.1. Método directo**

Se formula clasificando los recibos y pagos según la categoría principal a la que pertenecen. Con este método, las cifras de diferentes niveles se representan por su importe bruto. De igual modo, por medio de este método las actividades

son presentadas como si fuera un estado de resultados por el sistema de caja. Aquellas empresas que empleen este método deben informar los movimientos afines al efectivo cobrado a los clientes, el efectivo recibido por intereses, dividendos y otros rendimientos sobre inversiones, así como otros cobros de operación.

### **8.8.2. Método indirecto**

El presente método conlleva a la utilización del flujo de efectivo formado por las operaciones normales, y se calcula considerando como punto de partida la utilidad neta del periodo, al cual se le añaden o reducen las partidas adjuntas en el estado de resultados que no involucran un cobro o un pago de efectivo. En dichas partidas se encuentran la depreciación, amortización y agotamiento; provisiones para protección de activos; diferencias por fluctuaciones cambiarias; utilidades o pérdidas en venta de propiedad, planta y equipo, inversiones u otros activos operacionales; corrección monetaria del periodo de las cuentas del balance; cambio en rubros operacionales como el aumento o disminución en cuentas por cobrar, existencias, pasivos estimados, cuentas por pagar y provisiones.

Se formula considerando la utilidad alcanzada en el estado de resultados para luego ir filtrándola con partidas conciliatorias hasta finalmente llegar al saldo efectivo en libros. No obstante, en la práctica este método es el más complejo y por ende el menos usado dado que algunas de las partidas conciliatorias no representan movimientos reales de efectivo, aunque de alguna manera afectan a la capacidad de la empresa para realizar pagos.

## **CAPÍTULO IX: PUNTO DE EQUILIBRIO**

## 9.1. Definición

El punto de equilibrio se define como el nivel de ingresos que un negocio necesita para cubrir los costos totales durante un periodo de tiempo concreto. Hace referencia a una herramienta que le da la posibilidad a las empresas de evaluar la viabilidad del negocio teniendo en cuenta el equilibrio entre los ingresos por ventas y los costos totales (Vásquez, 2014).

Palacios (2018) señala que el punto de equilibrio es el nivel de ventas en el cual los ingresos son iguales a los egresos y la utilidad es igual cero. El punto en el cual la línea de costo total atraviesa la línea de ventas de una figura de punto de equilibrio se le conoce como ángulo de incidencia. Una proporción elevada de los costos fijos respecto al valor de las ventas dará como resultado un ángulo amplio, mientras que de un nivel bajo los costos fijos en función al valor de las ventas se conseguirá como resultado un ángulo estrecho. La importancia de este ángulo radica en que muestra la rapidez en que las pérdidas o las utilidades se acumulan cuando cambia la producción. Un ángulo de incidencia amplio reduce las utilidades más rápidamente que un ángulo estrecho cuando disminuya el volumen de ventas.

El también denominado cálculo del punto de equilibrio es uno de los métodos más significativos para un buen control financiero de cualquier negocio. Con este es posible entender el número de ventas que necesitan ser realizadas para que los ingresos igualen a los costos y gastos, resultando en beneficio cerca. Se produce cuando las ventas se igualan al valor de los costos. Es decir, la ganancia de la empresa es cero, y solo a partir de ese instante, al alcanzar el equilibrio, la empresa, pasa a tener ganancia.

El punto de equilibrio indica la cantidad de producto que se debe vender a un precio determinado para recuperar el dinero invertido en una empresa, sin recibir aún ganancias. Se trata de un análisis que compara los costos de producción con los ingresos por ventas.

Se trabaja con los conceptos de utilidad operativa (la utilidad antes de intereses, impuestos y cualquier otro gasto y renta) perteneciente a la operación básica de la entidad. Si lo que se desea es el equilibrio total basado en la utilidad neta, se puede calcular generando el indicador de utilidad deseada 0 dentro de la estructura de cálculo.

## **9.2. Objetivos del punto de equilibrio**

- Dar a conocer los factores que intervienen en el punto de equilibrio
- Construye el modelo numérico para descubrir el punto de equilibrio en unidades y monedas.
- Determinar la representación matemática del modelo en condiciones de contraste limitadas
- Presentar y ocuparse de los problemas de punto de equilibrio.
- Hacer un cálculo del punto de equilibrio para examinar la actividad actual de una empresa, una opción para construir el límite beneficioso y la tarea de una empresa después de algún tiempo
- Hacer una investigación comparativa de la información y los resultados adquiridos en los problemas.

## **9.3. Importancia**

- Ayuda a planificar de mejor manera los costos fijos y variables. Así es más fácil identificar dónde se puede reducir y optimizar gastos.
- Permite predecir a partir de qué punto tu negocio va a ser rentable.
- Ayuda a identificar si se está produciendo la cantidad adecuada que se necesita vender o si se debe ajustar la manufactura.
- Permite mejorar e implementar estrategias de comercialización.
- Promueve la elaboración de planes de negocio con metas realistas y medibles.

## **9.4. Consideraciones sobre el punto de equilibrio**

- 1) Es el volumen en el cual los ingresos igualan al costo total y se determina con la siguiente función:

$$qe = \frac{CF}{pv - cvu} = \frac{CF}{mc}$$

Donde:

qe = cantidad de equilibrio

CF = Costo fijo total

pv = precio de venta unitario

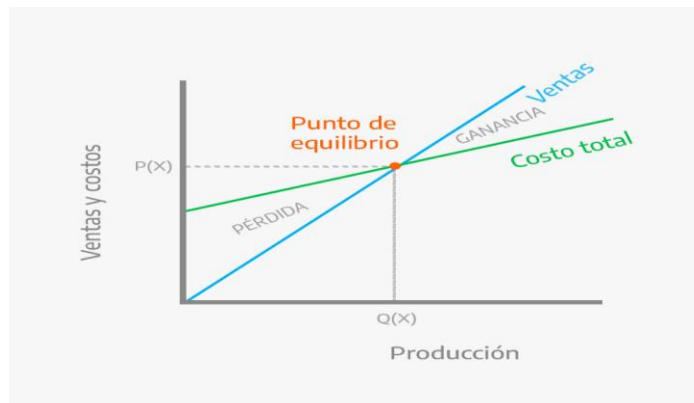
cvu = costo variable unitario

mc = margen de contribución unitaria

2) Su análisis se fundamenta en:

- La variabilidad de los costos (clasificación en fijos y variables).
- El precio de venta no cambia a medida que cambia el volumen
- Las políticas básicas no cambian a corto plazo.
- La estabilidad monetaria a corto plazo se mantiene.
- La eficiencia y productividad de la mano de obra permanece sin cambio a corto plazo.
- Los niveles de producción y ventas habrán de ser aproximadamente iguales, es decir, no se esperan cambios en los niveles de inventario.

3) La variabilidad de costos es proporcional a los niveles de volumen y quedan representados por rectas (lineal).



Nota: Mallo et al. (2004)



**CAPÍTULO X. EL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN Y SU  
IMPLEMENTACIÓN**

Actualmente, las empresas u otro tipo de organizaciones necesitan poder controlar sus actividades y, más concretamente, los resultados obtenidos. Para ello, es necesario contar con un sistema de control de gestión que pueda medir, evaluar e informar sobre la consecución y evolución de los objetivos marcados, además de prever la evolución futura y ayudar a los diferentes gestores a mejorar el cumplimiento de estos objetivos.

El sistema de control de gestión contiene todos los dispositivos o sistemas establecidos para asegurar que los comportamientos y decisiones de los empleados sean coherentes con los objetivos y estrategias de una empresa. Dichos sistemas establecidos se denominan comúnmente como sistemas de control de gestión

### **10.1. Elementos del sistema de control de gestión**

Salgado y Calderón (2014) señalan los siguientes elementos del sistema de control de gestión:

- *Planeación estratégica:* Se definen las metas y las estrategias correspondientes y se desarrollan programas para ejecutar las estrategias y alcanzar las metas de manera eficaz y eficiente. El resultado de la planeación estratégica es el plan estratégico, que sirve de marco para elaborar el presupuesto.
- *Presupuestos:* son una herramienta importante de la planeación que se concreta en cifras e información, sobre todo a corto plazo y que contribuye al control de las organizaciones. En el presupuesto, se plasman las metas de ingresos, costos y gastos y de otras variables críticas de la operación.
- *Medición del desempeño:* los sistemas de medición del desempeño (SMD), también conocidos como sistemas de gestión del desempeño<sup>2</sup> (SGD), conjugan información financiera como no financiera y son un mecanismo que mejora la probabilidad de aplicar la estrategia con éxito.
- *Evaluación y recompensas:* la compensación se utiliza para motivar a las personas a comportarse de alguna manera, en relación directa con el aporte positivo a las metas de la organización, las recompensas son estímulos para satisfacer necesidades que los individuos no podrían obtener si no pertenecieran a la organización.

- *Centros de responsabilidad*: los centros de responsabilidad constituyen la estructura de un sistema de control, la asignación de responsabilidades a las unidades organizacionales debe reflejar la estrategia de ésta.
- *Precios de transferencia*: está relacionado con la descentralización en las organizaciones contemporáneas, y se reconoce como un método para contabilizar las transferencias de bienes y servicios de un centro de utilidades a otro en compañías que realizan un volumen significativo de estas transacciones

## **10.2. Consecuencias de no implementar un sistema de control de gestión**

Velasquez (2019) menciona las siguientes consecuencias que pueden afectar a una empresa, por no implementar un sistema de control de gestión:

- No definir las estrategias para conseguir unos objetivos implica no tener el control sobre la actuación de los diferentes responsables ni el control sobre los resultados a conseguir
- No tener un responsable de control de gestión implica no disponer de un sistema de información independiente, eficaz y completo para controlar la evolución del negocio.
- No disponer de un programa integrado de gestión implica dedicar más recursos administrativos y de otros departamentos para obtener toda la información necesaria para la gestión de la empresa.
- Las consecuencias de no tener un sistema de costes eficaz y útil pueden generar más gastos de los previstos y no poder controlar la rentabilidad de los productos o servicios de la forma adecuada.
- El hecho de que la empresa no disponga de un sistema de seguimiento reducción y contención de gastos puede hacer que estos alcancen un nivel tan elevado que después intentar reducirlos sea muy difícil.
- toda organización empresarial está sometida a distintos tipos de riesgos, los cuales deberían estar identificados y cuantificados, de lo contrario el futuro de la empresa puede verse comprometido
- La fijación de objetivos y las estrategias para conseguirlos deben estar plasmados en un presupuesto que involucre a toda la organización, si no existe este

documento o es poco eficiente es muy difícil poder alcanzar los resultados previstos y medir la actuación de los diferentes responsables.

- Si no se identifican y controlan de forma razonable los aspectos clave del negocio el sistema de información es muy poco eficiente
- El sistema de indicadores es necesario para poder medir el grado de cumplimiento de los diferentes objetivos, no disponer de estos deja a la empresa sin un control eficaz.
- Las empresas deberían disponer de un sistema de retribución variable por objetivos que afecte a todos los empleados, si no es así la consecución de resultados puede verse afectada por el sistema retributivo actual.
- No disponer de un proceso de cierre fiable y rápido en la generación de la información hace que la empresa tenga poca capacidad de respuesta para detectar y disminuir los efectos de los problemas que pueden ir surgiendo.
- Si se dispone de un reporte de control de gestión poco preciso, muy general e incompleto en su contenido, dejará a los responsables o directivos con poco margen de maniobra para disminuir los efectos de las desviaciones que se produzcan respecto a los objetivos fijados (pp. 123 – 124)

### **10.3. Aportes de un sistema de control de gestión**

En función a aspectos funcionales y prácticos, un sistema de control permite:

#### *a) Aspectos funcionales*

- Conseguir el cumplimiento de objetivos
- Ayudar a la toma de decisiones.
- Anticipar problemas futuros.
- Controlar la evolución del negocio
- Implantar un sistema con retribución variable
- Dar soporte al cuadro de mando y a los indicadores clave.
- Controlar de una mejor manera los recursos consumidos.

- Asignar responsabilidades evaluar su cumplimiento.
- Comprobar la efectividad de la planificación estratégica.

*b) Aspectos Prácticos*

- Evaluar la eficacia de la función de control de gestión.
- Comprobar que el presupuesto contiene toda la información necesaria y sin errores.
- Revisar que realmente es eficaz y útil el proceso de cierre mensual.
- Facilitar el sistema de reporte de gestión toda la información clave para una adecuada actuación de los diferentes responsables y la toma de decisiones.
- Conseguir tener los informes más adecuados para los diferentes responsables.
- Revisar que el sistema de costes proporciona toda la información adecuada

#### **10.4. Pasos para el diseño e implementación del sistema de control de gestión**

Dependiendo del tipo de empresa, es necesario conocer en detalle los componentes del sistema de control de gestión, su estado y cómo este afecta el diseño del mismo. Debe comprender todo el proceso de implementación, las dificultades y ventajas de implementar un sistema de control de gestión integrado.

- 1) Conocer el significado del sistema de control de gestión y el número de componentes necesarios para que funcione.
- 2) Describir las diferencias más importantes de los sistemas de control de gestión en empresas de diferentes sectores
- 3) Entender todo el proceso de diseño, puesta en marcha y seguimiento del sistema de control de gestión.
- 4) Analizar qué barreras existen cuando se quiere implantar un sistema de control de gestión

- 5) Conocer el valor añadido que contribuye un sistema de control de gestión y por qué es conveniente desarrollarlo en la organización.
- 6) Conocer los beneficios que aportan todos los componentes del sistema de control de gestión.

### **10.5. El control de proyectos en el sistema de control de gestión**

El control de proyectos es un conjunto de herramientas, procesos de control, personal y recursos, habilidades y experiencia, que se integran para brindarnos la mejor información en un momento dado. Esto nos permite tomar siempre las mejores decisiones para nuestros proyectos. El control del proyecto debe establecerse como una función independiente de la gestión del proyecto. Esta es una tarea viva y dinámica que debe ajustarse a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Cabe señalar que, es importante destacar el grado de flexibilidad dentro del control de proyectos debido a su carácter cambiante.

El control de gestión de proyectos incluye principalmente la forma de gestionar un proyecto (a nivel operativo como económico), así como dar a conocer las funciones del responsable del proyecto; asimismo abraza el poder analizar el presupuesto y los resultados reales. Y, por último, realizar el diseño de indicadores para que la persona a cargo pueda analizar los resultados obtenidos en el proyecto.

### **10.6. Objetivos**

- Conocer los temas principales que afectan a la gestión de un proyecto.
- Comprender la definición de proyecto, las funciones de los responsables del mismo y conocer los diferentes tipos de proyectos que existen.
- Analizar todos los pasos a seguir para poder realizar el presupuesto de un proyecto.
- Dar a conocer cómo realizar el análisis y el control de un proyecto por el responsable del mismo.
- Conocer los efectos del análisis económico y de las desviaciones de un proyecto

## 10.7. Funciones principales

A la hora de definir qué es el control de proyectos, uno de los conceptos más importantes que debemos considerar es la división de tareas en diferentes etapas. El objetivo final del control de proyectos es mejorar la eficiencia. Pero también presta atención a no desviarse de los objetivos del proyecto. Por lo tanto, las acciones de seguimiento y el enfoque no deben desviarse de la ruta establecida originalmente (línea de base del proyecto). Para lograr estos objetivos, es importante definir un conjunto de herramientas o controles del proyecto.

Tal como se muestra en el siguiente cuadro, el control de proyectos incluye las siguientes funciones o tareas:

<b>Funciones del control en proyectos</b>
Establecimiento de canales de comunicación para informar de desviaciones de los hitos más importantes del proyecto. Éstos pueden ser hitos contractuales, hitos de pago, hitos del cliente, etc.
Creación de un entorno que permita a los responsables del control del proyecto disponer siempre de la información más actualizada
Creación de una estructura que garantice la asignación de recurso
Desarrollo de un sistema de códigos para poder gobernar el proyecto a cualquier nivel. Éstos serían códigos de carácter global, departamental, proyecto, paquete de trabajo y/o actividad
Asignación de recursos para la formación de una matriz integral de recursos a nivel organizacional y su posterior gestión
Garantizar la transparencia en la ejecución de todas las tareas que componen el proyecto
Facilitar los trabajos de Análisis Forense de los proyectos cuando fuera necesario

Nota: Velásquez (2020)

## **EJEMPLOS DE CONTABILIDAD GERENCIAL**



A continuación se muestra unos casos prácticos referentes a la contabilidad gerencial:

❖ **CASO PRÁCTICO N° 1**

El 09 de setiembre del 2020, el Sr. Roberto Carlos recibió el pago de sus beneficios sociales de una importante empresa, por lo que decidió invertir ese dinero para la apertura de un pequeño negocio que le produzca un pequeño dinero adicional a su pensión de jubilación. Tras observar y analizar el mercado, optó por dedicarse a la venta de artículos de primera necesidad, y por consiguiente, planeó la organización de su pequeña tienda a la que denominó ROBCAR E.I.R.L.

Antes de comenzar con sus operaciones pidió ayuda a un amigo comerciante el Sr. David Rojas, el que escuchó con mucho interés la exposición de sus ideas, a tal punto que se mostró interesado en los alcances del negocio y le sugirió que si llegaba a necesitar un socio le sería de mucho agrado participar, aportando una parte alícuota del capital que la empresa requería.

Luego de algunos meses, el Sr. Roberto Carlos, después de arreglar el funcionamiento del negocio dándole forma legal determinó que le hacía falta mayor apoyo financiero, por lo que tomó la decisión de buscar a su amigo para aceptar su ofrecimiento anterior, el mismo que mantenía su propuesta pero manifestaba que era necesario formalizar la empresa como Sociedad Anónima para facilitar su manejo.

Asimismo sugirió que se le indicará el monto de su aportación y que se le elaborará una proyección del negocio, con la finalidad de determinar en que se iba a invertir el dinero materia de las aportaciones y lo más importante, calcular cuáles serán los resultados que se esperaban para fines del 2021.

El Sr. David, le sugirió que juntos prepararan el Flujo de Caja, para lo cual recopilaron la siguiente información:

1. Las compras y ventas programadas para el año 2021 son las siguientes:

ENERO..... 5000 unds.	MAYO..... 4000 unds.	SETIEMBRE... 3400 unds.
FEBRERO... 4300 unds.	JUNIO..... 4500 unds.	OCTUBRE.... 2000 unds.
MARZO..... 3800 unds.	JULIO..... 1800 unds.	NOVIEMBRE... 3500 unds.
ABRIL..... 5500 unds.	AGOSTO..... 4700 unds.	DICIEMBRE.... 4500 unds.

2. Precio de venta S/ 15.00 la unidad.
3. Precio de costo S/ 10.00 la unidad.
4. Las ventas se efectuarán de la siguiente manera:
  - 50% al contado.
  - 30% cobrado en el mes siguiente al de la venta.
  - 20% cobrado en el mes subsiguiente al de la venta.
5. Las compras se pagarían al contado en el mismo mes de la operación.
6. Los gastos de operación fueron estimados en S/ 60 000 anuales, los que incluían los aportes y contribuciones sociales siguientes; ESSALUD, ONP y AFP.
7. Los gastos de ventas se estimaron en 5% de las ventas, distribuidos uniformemente cada mes.
8. Los gastos financieros se estimaron en S/ 250 mensuales y se consignarían en el flujo de efectivo.
9. Los impuestos locales se estimaron en S/ 7500 anuales y se pagarían íntegramente en el mes de Marzo.
10. Se programó el pago de dividendos en el mes de agosto con carácter de adelanto por un monto total de S/ 50000
11. Se programó la compra de un automóvil marca SUSUKI por S/ 20000 pagadero en dos armadas mensuales iguales en marzo y abril.
12. Pagos a cuenta de Impuesta a la Renta se programó a partir del mes de febrero por S/ 2500 mensuales.
13. El saldo inicial de Caja sería de S/ 32000.
14. Los déficit de caja se cubrirían con préstamos bancarios, en múltiplos de 100 y con un interés financiero del 3% mensual. A su vez debe mantenerse en caja un saldo mensual no inferior a S/ 5000.

➤ **Se pide elaborar el flujo de caja de Enero-Diciembre 2021.**

## SOLUCIÓN

### ▪ PRESUPUESTO DE VENTAS

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Ctado. 50%	37,500	32,250	28,500	41,250	30,000	33,750	36,000	35,250	25,500	15,000	26,250	33,750
30/d. 30%	22,500	19,350	17,100	24,750	18,000	20,250	21,600	21,150	15,300	9,000	15,750	20,250
60/d. 20%	15,000	12,900	11,400	16,500	12,000	13,500	14,400	14,100	10,200	6,000	10,500	13,500
	75,000	64,500	57,000	82,500	60,000	67,500	72,000	70,500	51,000	30,000	52,500	67,500

### ▪ PRESUPUESTO DE COBRANZAS

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	ENE
Ctado.	37 500	32 250	28500	41250	30000	33750	36000	35250	25500	15000	26250	33750	
30/d.		22 500	19 350	17 100	24750	18000	20250	21600	21150	15300	9000	15750	
60/d.			15000	12900	11400	16500	12000	13500	14400	14160	10200	6000	10500
	37 500	54750	62850	71250	66150	68250	68250	70350	61050	44460	45450	55500	10500

### ▪ PRESUPUESTO DE COMPRAS Y PAGO

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Pago al contado	50000	43000	38000	55000	40000	45000	48000	47000	34000	20000	35000	45000

▪ **FLUJO DE CAJA**

**PERIODO ENERO A DICIEMBRE DEL 2021**

<b>DETALLE</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SETIEMBRE</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>
<b>Ingresos</b>												
Saldo inicial	32 000	10 500	11275	8025	5100	20419	32463	41282	5076	21691	36766	32206
Ventas	37 500	54 750	62850	71250	66150	68250	68250	70350	61050	44460	45450	55500
<b>Total ingresos</b>	<b>69 500</b>	<b>65 250</b>	<b>74125</b>	<b>79275</b>	<b>71250</b>	<b>88669</b>	<b>100713</b>	<b>11632</b>	<b>66126</b>	<b>66151</b>	<b>82216</b>	<b>87706</b>
<b>Egresos</b>												
Compras	50 000	43 000	38000	55000	40000	45000	48000	47000	34000	20000	35000	45000
Gastos de operación	5 000	5 000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000
Gastos de ventas	3 750	3225	2850	4125	3000	3375	3600	3525	2550	1500	2625	3375
Gastos Financieros	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Impuestos locales			7500									
Compra de automóvil			10 000	10 000								
Impuesto a la renta		2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500
Adelanto dividendos								50 000				
<b>Total egresos</b>	<b>59000</b>	<b>53975</b>	<b>66100</b>	<b>76875</b>	<b>50750</b>	<b>56125</b>	<b>59350</b>	<b>108275</b>	<b>44300</b>	<b>29250</b>	<b>45375</b>	<b>56125</b>
<b>Caja mínima</b>	<b>5000</b>	<b>5000</b>	<b>5000</b>	<b>5000</b>	<b>5000</b>	<b>5000</b>	<b>5000</b>	<b>5000</b>	<b>5000</b>	<b>5000</b>	<b>5000</b>	<b>5000</b>
Total	64000	58975	71100	81875	55750	61125	64350	113275	49300	34250	50375	61125
<b>Exceso o déficit</b>	<b>5500</b>	<b>6275</b>	<b>3025</b>	<b>(2 600)</b>	<b>15500</b>	<b>27544</b>	<b>36363</b>	<b>(1643)</b>	<b>16826</b>	<b>31901</b>	<b>31841</b>	<b>26581</b>
<b>Préstamo</b>				2 700							(4 500)	
<b>Interés</b>					(81)	(81)	(81)	(81)	(135)	(135)	(135)	
<b>Saldo final</b>	<b>10500</b>	<b>11275</b>	<b>8025</b>	<b>5100</b>	<b>20419</b>	<b>32463</b>	<b>41282</b>	<b>5076</b>	<b>21691</b>	<b>36766</b>	<b>32206</b>	<b>31581</b>

## ❖ CASO PRÁCTICO N° 2

La empresa industrial MATRIX S.A.A, fabrica un solo producto y requiere presupuestar sus actividades para el mes de noviembre y diciembre del 2021.

### MATRIX S.A.A

#### BALANCE GENERAL AL 31.10.2021

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	
Caja y bancos	40,000.00	Tributos por pagar	20,000.00
Clientes (25 días)	106,000.00	Proveedores (28 días)	150,000.00
Productos Terminados 500 unidades	20,000.00	Capital	266,000.00
Materia prima 2,000 kilos	10,000.00	Resultados acumulados	60,000.00
Maquinaria y equipos	600,000.00		
Depreciación acumulada	(280,000.00)		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<u>496,000.00</u>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<u>496,000.00</u>

#### Información adicional:

1. La empresa espera vender en noviembre 6 000 unidades a un valor de venta de S/65.00 c/u más IGV y en diciembre 5 000 unidades a un valor de venta de S/70.00 c/u más IGV.

La política de ventas es 75% al contado y 25% al crédito (45 días).

2. La existencia final de productos terminados:

- Noviembre – 600 unidades
- Diciembre – 700 unidades

3. Se consume 2 kilos de materia prima por producto terminado. Se ha presupuestado el valor de compra de materia prima para noviembre S/ 5.20 c/kg., y para diciembre S/ 5.50 c/kg., más IGV.

#### Política de pago

- 60% al contado

- 40% al crédito (30 días)
- 4. Se utiliza 2.5 horas por producto, la remuneración bruta mensual promedio es S/ 1 200, el SCRT 1.25%. Se trabaja 22 días al mes y 9 horas diarias. Los trabajadores están afiliados al SNP (efectuar las aportaciones y retenciones de Ley).
- 5. Los costos indirectos ascienden para noviembre S/ 60 000 y diciembre S/ 55 000, incluye la depreciación (tasa anual 10%).
- 6. Los gastos administrativos son S/ 45 000 cada mes.
- 7. Los gastos de ventas son S/ 30 000 cada mes.
- 8. La existencia final de materia prima:
  - Noviembre – 3 000 kilos
  - Diciembre – 4000 kilos
- 9. La empresa utiliza el método de valuación promedio.

➤ **Se pide:**

- El presupuesto de caja del mes de noviembre y diciembre.
- El Estado de Ganancias y Pérdidas del mes de noviembre y diciembre.
- El Balance General Proyectado del mes de noviembre y diciembre.
- Sustente su respuesta con anexos y cálculos auxiliares.

## SOLUCIÓN

### ▪ PRESUPUESTO DE VENTAS

MES	VALOR DE VENTA	IGV	PRECIO DE VENTA	CONTADO 75%	CRÉDITO 45 d. 25%
Noviembre	390000	70200	460200	345150	11050
Diciembre	350000	63000	413000	309750	103250
Total	740000	133200	873200	654900	114300

Venta noviembre = S/ 65 x 6,000 = S/ 390, 000

Venta diciembre = S/ 70 x 5,000 = S/ 350, 000

### ▪ DETERMINACIÓN DEL COSTO DE VENTAS

CONCEPTO		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	TOTAL
Consumo Materia Prima	12 000 x 5.17368	63 119	10 200x 5.43106	55 397	118 516
Inventario inicial	2 000 x 5.00 = 10 000		3 000 x 5.17368 = 15 521		
(+) Compras	13 200 x 5.20 = 68 640		11 200 x 5.50 = 61 600		
(-) I.F.M.P	3 000 x 5.17368 = 15 521		4 000 x 5.43106 = 21 724		
Mano de Obra Directa	15 250 x 6.8	103 719	12 750 x 13.40	170 880	274 599
Costos Indirectos		60 000		55 000	115 00
<b>COSTOS PRODUCCIÓN</b>		226 838		281 277	508 115
LI PROD. TERM	500 x 400 =	20 000	600 x 37.3997 =	22 440	42 440
IF PROD. TERM	600 x 37.3997 =	(22 440)	700 x 53.28368 =	(37 299)	(59 739)
<b>COSTO DE VENTAS</b>	600 x 37.3997 =	224 398	5 000 x 53.28368 =	266 418	490 816

○ Cálculo de las unidades producidas

CONCEPTO	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Unidades vendidas	6 000	5 000
(+) I.F. Productos terminados	600	700
<b>SUB-TOTAL</b>	6 600	5 700
(-) I.I. Productos terminados	500	600
<b>UNIDADES PRODUCIDAS</b>	6 100	5 100

○ Consumo de materia prima

MES	CONSUMO k	PRODUCCIÓN	CONSUMO TOTAL
Noviembre	2 k	6 100	12 200
Diciembre	2 k	5 100	10 200

○ Cálculo de las compras materia prima

CONCEPTO	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Consumo materia prima	12 200	10 200
(+) I.F. Materia Prima	3 000	4 000
<b>SUB-TOTAL</b>	15 200	14 200
(-) I.I. Materia Prima	2 000	3 000
<b>COMPRAS MATERIA PRIMA</b>	13 200	11 200

○ Cálculo de costo mano de obra por hora

MES	SUELDO	APORTACIÓN	TOTAL	MOD. DIARIO (22 d.)	MOD X HORA (9 h.)
Noviembre	1 200	147	1 347	61	6.8
Diciembre	2 400	270	2 670	121	13.4

○ Consumo de la mano de obra

MES	CONSUMO H/H	PRODUCCIÓN	UTILIZACIÓN H/H
Noviembre	2.5 H	6 100	15 250
Diciembre	2.5 H	5 100	12 750



▪ **PRESUPUESTO DE COMPRAS**

MES	VALOR DE COMPRA	IGV	PRECIO DE COMPRA	CONTADO 60%	CRÉDITO 30 d. 40%
Noviembre	68640	12355	80995	48597	32398
Diciembre	61600	11088	72688	43613	29075
<b>Total</b>	130240	23443	153683	92210	61473

**Nota:** Las compras se extraen del Cuadro N° 2

▪ **DETERMINACIÓN DEL NETO A PAGAR: PLANILLA DE REMUNERACIONES**

MES DE PAGO	SUELDO X C/TRAB.	N° Trab.	TOTAL SUELDO	SNP 13%	NETO A PAGAR
Noviembre	1 200 x	77 =	92400	12 012	80 388
Diciembre	2 400 x	64 =	153 600	19 968	133 632
<b>Total</b>			246 000	31 980	214 020

MES	N° HORAS TRAB. DIARA	N° DÍAS MES	N° DE HORAS AL MES	UTILIZACIÓN DE H/H PROD. MES	N° DE TRAB. EN PROD.
Noviembre	9 h.	22 d	198 h	15 250	77
Diciembre	9 h	22 d	198 h	12 750	64

▪ **DETERMINACIÓN DE LAS CONTRIBUCIONES A PAGAR**

MES DE PAGO	BASE IMPONIBLE		APORTACIONES			TOTAL APORTACIÓN	PERIODO
	ESSALUD S C.T.R	I.E.S	ESSALUD 9%	I.E.S 2%	S.C.T.R 1.25%		
Diciembre	92400	92400	8316	1848	1155	11319	Noviembre
Enero	153600	76800	13824	1536	1920	17280	Diciembre
<b>Total</b>	246000	169200	22140	3384	3075	28599	

▪ **DETERMINACIÓN DEL IGV POR PAGAR**

MES DE PAGO	DEBITO FISCAL	CRÉDITO FISCAL	IGV A PAGAR	PERIODO
Diciembre	70 200	12 355	57 845	Noviembre
Enero	63 000	11 088	51 912	Diciembre
<b>Total</b>	133 200	23 443	109 757	

▪ **RESUMEN DE LOS IMPUESTOS, TRIBUTOS Y CONTRIBUCIONES POR PAGAR**

MES DE PAGO	IMPUESTOS, TRIBUTOS Y CONTRIBUCIONES					TOTAL, IMP.TRIB. Y CONT.	PERIODO
	I.G. V	ESSALUD	I.E.S.	S.C.T.R.	S.N. P		
NOVIEMBRE	-	-	-	-	-	20,000	Octubre
DICIEMBRE	57,845	8,316	1,848	1,155	12,012	81,176	Noviembre
ENERO	51,912	13,824	1,536	1,920	19,968	89,160	Diciembre
	109,757	22,140	3,384	3,075	31,980	190,336	

▪ **PRESUPUESTO DE COSTO INDIRECTOS**

CONCEPTO	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Costos Indirectos (Considerando depreciación 10% Anual)	60,000	55,000	115,000
<b>TOTAL</b>	60,000	55,000	115,000

○ *Cálculo de la depreciación*

DETALLE	VALOR	DEPREC. ANUAL%	DEPREC. ANUAL	DEPREC. MENSUAL	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
MAQ. Y EQUIPO	600,000	10%	600,000	5,000	5,000	5,000	10,000
					5,000	5,000	10,000

▪ **PRESUPUESTO DE GASTOS OPERATIVOS**

CONCEPTO	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
GASTO ADMINISTRATIVOS	45,000	45,000	90,000
GASTOS DE VENTAS	30,000	30,000	60,000
<b>TOTAL</b>	<b>75,000</b>	<b>75,000</b>	<b>150,000</b>

▪ **PRESUPUESTOS DE INGRESOS (COBROS)**

CONCEPTO	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
VENTAS CONTADO	345,150	309,750	654,900
VENTAS CREDEITO OCT. (25 d.)	106,000	-	106,000
<b>TOTAL</b>	<b>451,150</b>	<b>309,750</b>	<b>760,900</b>

▪ **PRESUPUESTO DE EGRESOS (PAGOS)**

CONCEPTO	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
PAGO DE COMPRA CONTADO	48,597	43,613	92,210
COMPRAS CREDITO OCT. (28 d.)	150,000		150,000
COMPRAS CREDITO NOV. (30.d)		32,398	32,398
PAGO PLANILLA	80,388	133,632	214,020
PAGO TRIBUTOS	20,000	81,176	101,176
PAGO COSTO INDIRECTO (SIN DEPREC.)	55,000	50,000	105,000
PAGOS GASTOS VARIOS	75,000	75,000	150,000
<b>TOTAL</b>	<b>428,985</b>	<b>415,819</b>	<b>844,804</b>

▪ **PRESUPUESTO DE CAJA A NOVIEMBRE A DICIEMBRE -2021**

<b>CONCEPTO</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>	<b>TOTAL</b>
SALDO INICIAL	40,000	62,165	40,000
INGRESOS	451,150	309,750	760,900
DISPONIBLE (TOTAL)	491,150	371,915	800,900
EGRESOS	428,985	415,819	844,804
<b>EXCESO (DEFICIT)</b>	62,165	(43,904)	(43,904)
<b>FINANCIAMIENTO</b>			
PRESTAMO		50,000	50,000
AMORTIZACION			
<b>EFEECTO</b>		6,096	6,096
<b>SALDO FINAL</b>	62,165	6,096	6,096

▪ **ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS DE NOVIEMBRE A DICIEMBRE**

<b>CONCEPTO</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>	<b>TOTAL</b>
VENTAS	39,000	35,000	74,000
COSTO DE VENTAS (2)	224,398	266,418	490,816
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	165,602	83,582	249,184
GASTOS DE OPERACIÓN	75,000	75,000	150,000
<b>UTILIDAD</b>	90,602	8,582	99,184

▪ **BALANCE GENERAL DE NOVIEMBRE – DICIEMBRE 2021**

<b>CONCEPTO</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>
<b>ACTIVO</b>		
<b>CORRIENTE</b>		
CAJA Y BANCOS	62,165	6,096
CLIENTES	115,050	218,300
PRODUCTOS TERMINADOS	22,440	37,299
MATERIA PRIMA	15,521	21,724
<b>TOTAL, ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>215,176</b>	<b>283,419</b>
<b>NO CORRIENTE</b>		
MAQUINARIA Y EQUIPO	600,000	600,000
DEPRECIACION M. E	(285,000)	(290,000)
<b>TOTAL, ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>315,000</b>	<b>310,000</b>
<b>TOTAL, ACTIVO</b>	<b>530,176</b>	<b>593,419</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>		
<b>CORRIENTE</b>		
TRIBUTOS POR PAGAR	81,176	89,160
PROVEEDORES	32,398	29,075
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	-	50,000
<b>TOTAL, PASIVO</b>	<b>113,574</b>	<b>168,235</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>		
CAPITAL	266,000	266,000
CAPITAL RESULTADOS ACUMULADOS	150,602	159,184
<b>TOTAL, PATRIMONIO NETA</b>	<b>416,602</b>	<b>425,184</b>
<b>TOTAL, PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>530,176</b>	<b>593,419</b>

## BIBLIOGRAFIA

- Acuña H. (2015). *Compilado de contabilidad gerencial*.  
<https://www.gestiopolis.com/compilado-de-contabilidad-gerencial/>
- Amaya J. (2009). *Toma de decisiones Gerenciales* (2.<sup>a</sup> ed). Oviedo
- Amaya, A. J. (2010). *Toma de decisiones gerenciales*. Eco Ediciones.
- Andrade, S. (2010). *Manual de Contabilidad de costos* (2.<sup>a</sup> ed.). Editorial Andrade
- Cano, A. (2017). *Contabilidad gerencial y presupuestaria* (2.<sup>a</sup> ed.). Ediciones de la U.  
[https://books.google.com.pe/books?id=fSejDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=fSejDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Calleja, C. (2014). *Contabilidad Administrativa* (2.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Carranza, J. (2015). *Flujo de caja y el estado de flujo de efectivo*. Universidad Los Ángeles de Chimbote. Lima
- Catacora, F. (2012). *Contabilidad*. Red Contable Publicaciones.
- Chamorro, D. y Bernardo, L. (2016). *Contabilidad Administrativa: Un enfoque gerencial de costos*. Universidad ICESI.  
[https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/80996/1/chamorro\\_contabilidad\\_administrativa\\_2016.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/80996/1/chamorro_contabilidad_administrativa_2016.pdf)
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica*. McGraw-Hill.
- Escobedo, G. y Segovia, E. (2020). *Contabilidad y gestión administrativa*. Cengage Learning.
- Espiñeira, S. (2010). *Adopción de las VENNIF para PYMES*. Pricewaterhouse Coopers
- Estupiñán, R. (2012). *Estados Financieros Básicos Bajo NIC/NIF*. Eco Ediciones.
- Ferrero, M., Vásquez, A., & Dávila, M. (2014). *Decisiones gerenciales estratégicas*. Colegio de Estudios Superiores de Administración.
- Flores, J. (2013). *Finanzas aplicadas a la gestión empresarial*. Centro de Especialización en Contabilidad y Finanzas.
- Fonseca, C. (2016). *La contabilidad gerencial: En los pequeños negocios y trabajadores por cuenta propia*. Editorial Académica Española.

- Fuentes-Doria, D., García-Alarcón, H., Toscano-Hernández, A. (2020). *Contabilidad gerencial. Un enfoque administrativo y financiero*. Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.  
<https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/7219/Contabilidad%20gerencial.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R. & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 242–267.  
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/993/99357718032/99357718032.pdf>
- Gutiérrez Gorostiaga, J. C. (2015). *Gestión y control administrativo de las operaciones de caja*. Ediciones Paraninfo S.A
- Horton, J., Serafeim, G. y Serafeim, L. (2013). Does Mandatory IFRS Adoption Improve the Information Environment? *Contemporary Accounting Research*, 30(1), 388-423.
- Irarrázabal, A. (2014). *Contabilidad. Fundamentos y usos*. Alianza Editorial.  
[https://books.google.com.pe/books?id=h8y1BwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=contabilidad&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=h8y1BwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=contabilidad&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Landeta, J. (2007). *Contabilidad Gerencial Guia Tecnica* (1.<sup>a</sup> ed.). Trillas.
- Lugo, J. (2018). *Contabilidad Administrativa Simplificada*. Fondo Editorial de la UIGV
- Magueyal, J. (2018). *Estado de flujos de efectivo, un misterio resuelto*. Editorial Digital del Tecnológico de Monterrey
- Mallo, P., Artola, M., Galante, M., Pascual, M., Morettini, M., Busetto, A. (2004). *Análisis de Costo-Volumen-Utilidad bajo condiciones de Incertidumbre*. XXVII CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE COSTOS.  
<https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00172.pdf>
- Normas Internacionales de Información Financiera (2010). *El Marco Conceptual para la Información Financiera*.  
[https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta\\_public/con\\_nor\\_co/AnnotatedRB2019\\_A\\_ES\\_cf.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_public/con_nor_co/AnnotatedRB2019_A_ES_cf.pdf)
- Palacios, I. (2018). *El punto de equilibrio es el mejor indicador para conocer la situación actual de una empresa*. Independently published.

- Ramírez, D. (2013). *Contabilidad Administrativa* (9.<sup>a</sup> ed.). McGraw Hill Education. [https://www.academia.edu/39999089/Contabilidad\\_administrativa\\_un\\_Ramirez\\_Padilla\\_David\\_Noel\\_Au](https://www.academia.edu/39999089/Contabilidad_administrativa_un_Ramirez_Padilla_David_Noel_Au)
- Ramírez, M. (2018). *Cómo entender contabilidad sin ser contador* (1.<sup>a</sup> ed.). Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Rocha, K. (2019). *Los 10 Errores Mas Frecuentes Al Elaborar FLUJO de CAJA ANUAL: Parte 1: Las Cobranzas*. Independently Published
- Meigs, R., Williams, J., Haka, S. & Bettner, M. (2012). *Contabilidad. La base para decisiones gerenciales* (G, Arango, trad.). McGraw Hill Education.
- Ortiz Anaya, H. & Ortiz Niño, D. (2018). *Flujo de caja y proyecciones financieras con análisis de riesgo* (3.<sup>a</sup> ed.). Universidad Externado. [https://books.google.com.pe/books?id=UFyWDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=flujo+de+caja&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=UFyWDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=flujo+de+caja&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Saavedra, M., Tapia, B., & Aguilar, M. (2016). La gestión financiera en las pymes del Distrito Federal, México. *Revista Perspectiva Empresarial*, 3(2), 55–69. <https://doi.org/10.16967/rpe.v3n2a5>
- Salgado, J. y Calderón, L. (2014). *Sistemas de control de gestión y desempeño organizacional: una revisión conceptual*. ANFECA. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/17.05.pdf>
- Sinisterra, G., Polanco, L. y Henao, H. (2011). *Contabilidad. Sistema de información para las organizaciones* (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw Hill Education. <http://fullseguridad.net/wp-content/uploads/2016/10/Contabilidad-6ta-Edici%C3%B3n-Gonzalo-Sinisterra.pdf>
- Vásquez, J. C. (2014). *Costos para la toma de decisiones*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Aguila
- Velásquez, N. (2019). *Contabilidad gerencial*. Ediciones Carolina. <http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/14784/CONTABILIDAD%20GERENCIAL.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Weygandt, J., Kimmel, P., & Kieso, D. (2015). *Contabilidad gerencial: Herramientas para la toma de decisiones empresariales* (7.<sup>a</sup> ed.). Wiley.



Yermanos, E. y Correa, L. (2011). *Contabilidad administrativa un enfoque gerencial de costos*. ICESI.

[https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/66580/1/libro\\_contable\\_administrativo.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/66580/1/libro_contable_administrativo.pdf)

Zenteno, A. (2016). *Ratios de eficiencia de gestión*. MBS Consulting. Management Business Service Consulting.

<https://www.mbsperu.com/publicaciones/articulos/finanzas/ratios-de-eficiencia-de-gestion>