

**Instituto Tecnológico de  
Cautla**

**Academia de Gestión Empresarial**



# **Manual de Prácticas de Contabilidad Administrativa**

**M. A. Angélica Gómez Cárdenas**

08

# Introducción

La importancia de la contabilidad administrativa en una organización, radica en la información que brinda hacia la toma de decisiones. La gerencia de una empresa hace uso de herramientas de esta disciplina, las cuales, al servir como instrumentos de planeación y control, permiten visualizar el comportamiento de ciertos factores en el futuro; por lo tanto, al conocerlos de antemano, permiten tomar mejores decisiones hacia la organización.

Este manual está elaborado con la finalidad de contribuir a la mejor comprensión de los temas que se imparten en el programa de estudios de la materia de Contabilidad Administrativa de la Licenciatura en Administración, plan de estudios 2004; cada unidad del temario está relacionada con la práctica del mismo número de la unidad, por lo que se localización es muy accesible.

Cada una de las prácticas cuenta con la siguiente estructura: Objetivos, introducción, correlación con los temas, tipo de tema, metodología, sugerencias didácticas, material de apoyo, resultados del alumno así como la bibliografía preliminar.



## OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL

Al finalizar el curso, el estudiante aplicará los fundamentos teóricos de la materia de contabilidad administrativa en la solución e interpretación de casos prácticos para estar en la posibilidad de tomar decisiones adecuadas y oportunas en una empresa.



# **PRÁCTICA 1. LA INFORMACIÓN CONTABLE EN LA ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS.**

## Objetivo General.

El alumno diferenciará la contabilidad administrativa de la contabilidad financiera y comprenderá la importancia de aplicar la contabilidad administrativa en una empresa.

## Objetivos Particulares.

- Identificar diversas teorías y tendencias administrativas en los negocios.
- Diferenciar los tipos de contabilidades en la administración de las empresas
- Identificar el papel de la contabilidad administrativa en la planeación, el control y la toma de decisiones.



## Introducción.

La contabilidad administrativa es una rama de la contabilidad que se basa en la planeación, control y toma de decisiones financieras en una empresa. Esta contabilidad tiene como fundamento la visión a futuro en una empresa, es decir, trata de expresar en términos cuantitativos los planes de una empresa así como determinar la viabilidad de su ejecución, lo cual genera un mayor control en las operaciones así como la toma de decisiones oportunas.

En esta práctica, se han diseñado ejercicios con la finalidad de reforzar lo aprendido durante la clase; aún cuando los temas son puramente teóricos, se pretende que con algunas actividades, se comprendan con mayor profundidad los temas abordados.



## Correlación con los temas y subtemas del programa de estudio.

Esta práctica está relacionada con todos los temas de la unidad 1 del programa vigente de estudios.

1. Introducción a la Contabilidad Administrativa

1.1 Conceptos de los diferentes tipos de contabilidad.

1.1.1 General.

1.1.2 Financiera.

1.1.3 Administrativa.

1.1.4 Fiscal.

1.2 Comparación de la Contabilidad Financiera y Administrativa

1.3 Importancia de la contabilidad Administrativa en la planeación, control y la toma de decisiones

Tipo de temas: Teóricos.

## Material y equipo necesario.

Para desarrollar esta práctica se requiere lo siguiente:

- Pintarrón
- Borrador
- Cañón y laptop (en su caso)
- Lectura del primer capítulo de los siguientes libros:
  - Contabilidad administrativa. David Noel Ramírez Padilla. 7ª. Edición. Editorial Mc. Graw Hill
  - Introducción a la Contabilidad administrativa. Charles T. Horngren, Sundem, Stratton. 11ª. Edición, Editorial Pearson Educación.
- Hojas
- Lápices
- Colores rojo y azul
- Material propuesto en esta práctica.



## Metodología.

Paso 1. Los alumnos deberán leer el capítulo 1 de los libros propuestos, analizar dicha lectura (subrayando lo que consideren más relevante).

Paso 2. Una vez realizada la lectura anterior, se formarán equipos de trabajo. Cada equipo de trabajo deberá nombrar a un secretario, el cual será el encargado de tomar notas así como de exponer el producto del trabajo realizado. La intención de esta actividad será darle solución al cuestionario formulado para este efecto (cuestionario 1. Introducción a la Contabilidad Administrativa). Una vez que se haya dado solución al instrumento propuesto, se solicitará a cada equipo se presenten sus resultados.

Paso 3. En los mismos equipos de trabajo, se deberá resolver el ejercicio 1, integrado en el apartado de ejercicios de esta práctica. Una vez terminada esta actividad, cada equipo presentará sus resultados ante el grupo.

Paso 4. Los alumnos realizarán un ensayo de los temas abordados considerando los puntos que se mencionan en el ejercicio 2.

Paso 5. Los alumnos presentarán sus conclusiones de la unidad (ejercicio 3).



## Sugerencias didácticas.

- El profesor deberá considerar la aplicación de las técnicas instruccionales (expositiva, interrogativa y demostrativa) para lograr una mayor comprensión de los temas.
- La técnica grupal que se propone es la de discusión dirigida, con lo cual se propicia la interacción de los participantes, ayudar a los integrantes a expresar sus ideas y propiciar la discusión, análisis y síntesis.
- Antes de iniciar con la técnica grupal, se sugiere que el profesor realice una introducción a los temas que se abordarán, con la finalidad de encauzar el aprendizaje.
- Lectura y análisis de las lecturas propuestas.
- Exposición del resultado de las actividades realizadas



## Material de apoyo

### **Cuestionario 1. Introducción a la contabilidad administrativa.<sup>1</sup>**

OBJETIVO: El estudiante identificará los tipos de contabilidad que existen, las semejanzas y diferencias entre la contabilidad administrativa y la financiera así como la importancia de la contabilidad administrativa en una empresa.

1. ¿Quiénes son los usuarios de la información de un sistema contable?
2. ¿Existe alguna diferencia entre el objetivo de la contabilidad financiera y la contabilidad administrativa? Si su respuesta es afirmativa, explique porqué.
3. ¿Por qué es importante lograr una diferenciación para ser competitivo? ¿Cuál es la rama de la contabilidad que nos permite visualizar la aplicación de la diferenciación?
4. Esta contabilidad está fuertemente apoyada por la economía, ciencias matemáticas y estadísticas, además de algunas ciencias conductuales. ¿A qué contabilidad nos referimos?
5. ¿Qué es la contabilidad fiscal?
6. ¿Por qué la contabilidad administrativa es importante para la organización?

---

<sup>1</sup> Introducción a la Contabilidad administrativa. Charles T. Horngren, Sundem, Stratton. 11ª. Edición, Editorial Pearson Educación.

Contabilidad administrativa. David Noel Ramírez Padilla. 7ª. Edición. Edit. McGraw Hill.



7. Si la legislación de nuestro país dispusiera que la contabilidad administrativa fuera obligatoria, esto ayudaría al desarrollo de sistemas de contabilidad administrativa ¿Está de acuerdo con esta afirmación? Explique su respuesta
8. ¿Qué implica para una empresa lograr el liderazgo en costos?
9. Enumere 5 objetivos de la contabilidad administrativa
10. Cuál es el papel de la contabilidad administrativa en :
  - La planeación
  - El control
  - Toma de decisiones
11. ¿Cuáles son las similitudes entre la contabilidad financiera y la administrativa?
12. ¿Cuáles son las diferencias más significativas entre la contabilidad administrativa y la financiera?

## EJERCICIOS

Ejercicio 1. Características de la contabilidad administrativa y la contabilidad financiera.

Instrucciones. Encuentra la palabra que se forma, en cada caso, con las siguientes letras y formula oraciones relacionadas con las contabilidades administrativa o financiera según sea el caso, utilizando en cada oración una de las palabras encontradas.

Palabras desordenadas	Palabra encontrada
1. YLE	LEY
1. AAGBTIIROOL	
2. SEOXNTRE	
3. ORUTUF	
4. SAARE	
5. LIACNPOO	

Por ejemplo:

La contabilidad financiera está regulada por la **LEY**.



Ejercicio 2. Elaboración de ensayo.  
Realiza un ensayo en el cual se aborden los siguientes temas (como mínimo):

- Definición de contabilidad, contabilidad administrativa y contabilidad financiera
- Semejanzas y diferencias entre las contabilidades administrativa y financiera
- Importancia de la contabilidad administrativa en las empresas (planeación, control y toma de decisiones)
- Tendencias en la administración de negocios.

Esta actividad se deberá realizar por escrito en un mínimo de dos cuartillas a renglón seguido.

Ejercicio 3. Conclusión del tema.  
Considerando las actividades realizadas anteriormente, elabora una conclusión general del



tema (por escrito, considerando un máximo de una cuartilla a renglón seguido).

Una vez realizada la conclusión individual, se deberán formar equipos de trabajo y en un material didáctico se presentará ante el grupo una conclusión del equipo. Al finalizar esta actividad se realizará una conclusión general.

### **Reporte del alumno (resultados o portafolios de evidencias)**

Al realizar las actividades propuestas, el alumno deberá integrar un portafolio de evidencias, el cual contendrá:

Solución al cuestionario 1. Introducción a la Contabilidad Administrativa

Solución del ejercicio 1. Diferencias entre la contabilidad administrativa y la financiera.

Ejercicio 2. Ensayo general del tema.

Ejercicio 3. Conclusiones finales

### **Bibliografía preliminar**

Contabilidad administrativa. David Noel Ramírez Padilla, 7ª. Edición, Editorial Mc Graw Hill.



Introducción a la Contabilidad Administrativa. Charles T. Horngren, 11ª. Edición, Editorial Pearson Educación.

[www.bivitec.org.mx](http://www.bivitec.org.mx)

[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

<http://www.monografias.com/trabajos25/analisis-informacion/analisis-informacion.shtml?monosearch>

## **PRÁCTICA 2. SISTEMAS DE COSTEO**

Objetivo General.

Al finalizar esta práctica, el estudiante aplicará las herramientas que proporciona la contabilidad administrativa para determinar la utilidad de una empresa empleando los sistemas de costeo directo y absorbente.

Objetivos particulares.

- Determinar las diferencias entre el sistema de costeo directo y absorbente así como los fundamentos en que se apoyan estos sistemas.



- Determinar las limitaciones del sistema de costeo directo.
- Preparar estados de resultados con los sistemas de costeo directo y absorbente, introduciendo las posibles variaciones que puedan surgir en estándares, dadas las ventas, producción y capacidad normal.

## Introducción.

Toda empresa tiene necesidad de determinar la utilidad que estará produciendo en un ejercicio. Cada sistema de costeo tiene una finalidad diferente y cada empresa habrá de analizar cuál es el sistema que le conviene emplear de acuerdo a la necesidad que desea solventar.

El sistema de costeo directo es mayormente utilizado para fines de decisiones al interior de la empresa, por lo tanto sus mayores usuarios son los directivos de esa empresa. En el caso del sistema de costeo absorbente este es utilizado para fines externos, por



ejemplo, obtener créditos, pagos de impuestos, etc., por lo tanto, la información que proporciona, en muchos casos, es abordada en forma tan general, que a los directivos no les sirve para hacer un análisis de la situación de la empresa. Lo anterior significa que aun cuando las dos proporcionan información acerca de la situación financiera de la empresa, el sistema de costeo directo proporciona a detalle tal situación, mientras la otra, la generaliza con la intención de no brindar información que pudiera dar a conocer las estrategias de la empresa en cuanto a costos se refiere.

Los ejercicios que se proponen, contienen variables que permitan comprender de una forma práctica, los temas teóricos abordados. En primer término se propone comenzar con lectura de los temas y la realización de algunas actividades de comprensión; posteriormente, se encuentran ejercicios de aplicación con diferentes variables, los cuales pretenden lograr un aprendizaje significativo.

## Correlación con los temas y subtemas del programa de estudio.

Esta práctica está relacionada con todos los temas de la unidad 2 del programa vigente de estudios.

2.1 Fundamentos del costeo directo y absorbente.

2.2 Diferencias básicas entre el costeo directo y absorbente.

2.3 Ventajas y desventajas del costeo directo y absorbente.

## Tipo de temas: Teóricos.

(Cabe mencionar que aún cuando en el temario se pretende abordar los temas de una manera teórica, en esta práctica encontrarás ejercicios de aplicación).



## Material y equipo necesario.

Para desarrollar esta práctica se requiere lo siguiente:

- Pintarrón
- Borrador
- Lectura del capítulo “Sistemas de costeo” de los siguientes libros: ( se puede utilizar cualquier otro medio de información del que disponga el alumno)
  - Contabilidad administrativa. David Noel Ramírez Padilla. 7ª. Edición. Editorial Mc. Graw Hill
  - Introducción a la Contabilidad administrativa. Charles T. Horngren, Sundem, Stratton. 11ª. Edición, Editorial Pearson Educación.
- Hojas
- Lápices
- Calculadora
- Rotafolio
- Plumones de agua
- Material propuesto en esta práctica.

## Metodología.

Actividad 1.

- El profesor deberá entregar a cada alumno el ejercicio 1.
- Se integrarán equipos de trabajo. Los alumnos deberán recabar la información necesaria para dar solución al ejercicio 1: “Semejanzas y diferencias entre el costeo directo y costeo absorbente”.
- Cada equipo elegirá a un representante, quien será el secretario y expositor del resultado de esta actividad.



- Los equipos elaborarán el material didáctico necesario y presentarán sus resultados ante el grupo.

#### Actividad 2.

- Los estudiantes resolverán los casos propuestos (Ejercicio 2. Solución de casos prácticos).
- El grupo deberá presentar la metodología y resultado de cada ejercicio propuesto.

#### Actividad 3.

- Los estudiantes realizarán la conclusión del tema. Para esta actividad deberán presentar primeramente una conclusión personal de los temas abordados. Posteriormente se integrarán en equipos y elaborarán una conclusión. El secretario del equipo deberá exponer el trabajo realizado. Finalmente, con la guía del profesor, el grupo realizará una conclusión general de la unidad.

### **Sugerencias didácticas.**

- Lectura y análisis de las lecturas propuestas.
- Exposición del resultado de las actividades realizadas.
- Resolución de ejercicios prácticos



- La solución de al menos uno de los ejercicios, deberán realizarlo en computadora utilizando el programa Excell.

## **Material de apoyo**

**Ejercicio 1.** Semejanzas y diferencias entre el costeo directo y el absorbente.

Contesta lo siguiente según se pide:

1. Contesta las siguientes preguntas:



- a. ¿Cuáles son los fundamentos en que se apoya el sistema de costeo directo?
  - b. ¿Cuáles son los fundamentos en que se apoya el sistema de costeo absorbente?
  - c. ¿Cuáles son las limitaciones de un sistema de costeo directo?
  - d. Define gastos variables y gastos fijos
  - e. ¿Quiénes son los usuarios del costeo directo? ¿Quiénes del costeo absorbente?
  - f. Económicamente, ¿Qué significa que una empresa produzca a capacidad normal?
2. Elabora material didáctico (formato libre) en el cual identifiques las semejanzas y diferencias que existen entre los métodos de costeo y preséntalo ante el grupo.
  3. A continuación, brevemente explica el porqué de esas diferencias.

## **Ejercicio 2.** Solución de casos prácticos.

Instrucciones:

A continuación se te presentan una serie de ejercicios, considerando algunas de las variables que se pudiesen presentar al trabajar en una empresa, resuélvelos por los dos métodos de costeo, salvo que se indique lo contrario.



### **Caso 1.**

La empresa X cuenta con la siguiente información financiera:<sup>2</sup>

Concepto	2007	2008
Ventas	1000 u	1300 u
CV producción	\$80.00	\$80.00
C F producción	\$120,000.00	\$120,000.00
GV admon. y venta	\$20.00	\$20.00
GF admón. y venta	\$30,000.00	\$30,000.00
Capacidad normal	1200 u	1200 u
Producción	1100 u	1100 u
Inventario Inicial	200 u	300 u
Inventario final	300 u	200 u
Precio de venta	\$300.00	\$300.00

### **Caso 2.**

La empresa Industrias Metropolitanas SA dedicada a la fabricación de plumas, solicita los servicios de un experto para que le muestre la diferencia entre las utilidades

---

<sup>2</sup> Introducción a la Contabilidad administrativa. Charles T. Horngren, Sundem, Stratton. 11ª. Edición, Editorial Pearson Educación.



aplicando los métodos de costeo directo y absorbente, asimismo le explique el porqué de esas diferencias.<sup>3</sup>

Concepto	
Gastos de venta y administración fijos	\$280,000.00
Ventas al año	50,000 u
Tasa de gastos de fabricación fija	\$4.00
Precio de venta	\$20.00
Inventario inicial	\$105,000.00 (considerando sólo costos variables)
Costos de fabricación variables unitarios	\$7.00
Inventario Final	\$35,000.00 (considerando sólo costos variables)
Variación de volumen desfavorable	\$8,000.00

### **Caso 3.**

La empresa Accesorios Industriales SA se dedica a la fabricación de un solo tipo de botas. A continuación se

<sup>3</sup> Introducción a la Contabilidad administrativa. Charles T. Horngren, Sundem, Stratton. 11ª. Edición, Editorial Pearson Educación.



presentan los costos de producción de cada par de botas, así como información adicional para que se obtenga un estado de resultados bajo costeo directo:<sup>4</sup>

Concepto	Cantidad (\$)
Cuero	60.00
Hilo	1.00
Clavos	2.00
Pegamento	2.00
Plástico	15.00
Mano de obra directa	30.00
Otros gastos variables	20.00
Otros gastos fijos	50.00
Costo total de producción	180.00

Al comenzar el periodo existían en el almacén 1200 pares de botas. Las ventas del año serán 3000 pares. La mano de obra directa debe ser considerada como costo fijo. La empresa vende con un 40% de margen con respecto a su costo de producción (por cada par de botas). La capacidad normal es de 2800 pares. Los gastos de venta y administración ascenderán a la cantidad de \$260,000.00 (25% son variables). Se produjeron en el año 2600 pares.

### **Actividad 3. Conclusiones Generales**

Instrucciones:

<sup>4</sup> Introducción a la Contabilidad administrativa. Charles T. Horngren, Sundem, Stratton. 11ª. Edición, Editorial Pearson Educación.



En una cuartilla, los alumnos deberán realizar la conclusión general del tema.

Para esta actividad deberán presentar primeramente una conclusión personal de los temas abordados.

Posteriormente se integrarán en equipos y elaborarán una conclusión. El secretario del equipo deberá exponer el trabajo realizado.

Finalmente, con la guía del profesor, el grupo realizará una conclusión general de la unidad.

## **Reporte del alumno (resultados o portafolios de evidencias)**



Al realizar las actividades propuestas, el alumno deberá integrar un portafolio de evidencias, el cual contendrá:

Solución actividad 1.

Solución de casos propuestos (actividad 2).

Conclusiones finales (actividad 3).

## Bibliografía preliminar

Contabilidad administrativa. David Noel Ramírez Padilla, 7ª. Edición, Editorial Mc Graw Hill.

Introducción a la Contabilidad Administrativa. Charles T. Horngren, 11ª. Edición, Editorial Pearson Educación.

[www.bivitec.org.mx](http://www.bivitec.org.mx)

[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

<http://www.monografias.com/trabajos20/costeo-absorbente/costeo-absorbente.shtml?monosearch>

<http://www.monografias.com/trabajos13/metocost/metocost.shtml?monosearch>

<http://www.monografias.com/trabajos22/costos/costos.shtml?monosearch>

## PRÁCTICA 3. ANÁLISIS DEL MODELO COSTO-VOLUMEN-UTILIDAD.

### Objetivo General.



Al finalizar esta práctica, el estudiante aplicará los conceptos de ingresos y gastos para determinar el punto de equilibrio de una empresa.

Objetivos particulares:

- Clasificar los diferentes tipos de costos.
- Calcular el punto de equilibrio utilizando los métodos algebraico y gráfico, dados los costos variables, fijos y el precio de venta.
- Determinar el punto de equilibrio de una empresa que produce mezcla de bienes.

## Introducción.



Las herramientas que integran la contabilidad administrativa sirven de apoyo a la administración principalmente en dos funciones; la planeación y el control.

“El modelo costo-volumen-utilidad, es un apoyo fundamental en la actividad de planeación, es decir, en el diseño de las acciones que permitirán lograr el desarrollo integral de la empresa...”<sup>5</sup>

En la planeación de utilidades, se deben considerar, sin lugar a dudas, las variables costo, volumen, utilidad; estas son indispensables pues determinan el éxito a la hora de llevar a cabo la dicha planeación.

En esta práctica se presentan ejercicios que permitirán reforzar los elementos teóricos analizados en clase, así como ejercicios que contemplan las variaciones que se pudiesen presentar al momento de estar planeando las utilidades de una empresa.

---

<sup>5</sup> Contabilidad administrativa. David Noel Ramírez Padilla. 7ª. Edición. Edit. McGraw Hill. Pág.172



## Correlación con los temas y subtemas del programa de estudio.

Esta práctica está relacionada con todos los temas de la unidad 3 del programa vigente de estudios.

3.1 El punto de equilibrio.

3.2 Formas de determinarlo y presentarlo.

3.3 Planeación de utilidades a partir del punto de equilibrio.

3.4 Modelo costo-volumen-utilidad.

3.5 Punto de equilibrio multiproducto.

## Tipo de temas:

Teórico-prácticos.

## Material y equipo necesario.

Para desarrollar esta práctica se requiere lo siguiente:

- Pintarrón
- Borrador
- Marcadores para pintarrón de diferentes colores
- Hojas
- Lápices
- Calculadora
- Rotafolios
- Plumones de agua de diferentes colores
- Regla
- Material propuesto en esta práctica.



## Metodología.

### Actividad 1.

- El profesor deberá entregar a cada alumno el material elaborado para dicha actividad.
- Se integrarán equipos de trabajo. Los alumnos deberán recabar la información necesaria y presentar ante el grupo el resultado de su trabajo.
- Cada equipo elegirá a un representante, quien será el secretario y expositor del resultado de esta actividad.
- Los equipos elaborarán el material didáctico necesario y presentarán sus resultados ante el grupo.

### Actividad 2.

- Los estudiantes investigarán, en diferentes empresas, por lo menos tres costos fijos y tres costos variables en que incurre cada una de ellas, llenando la tabla que se propone en esta práctica.
- Se integrarán equipos de trabajo para presentar los resultados obtenidos.
- Los equipos elaborarán material didáctico para presentar los hallazgos obtenidos en esta actividad.
- Realizar una discusión breve, acerca del comportamiento semivariable o semifijo de algunos costos y de la dificultad para lograr la clasificación de costos fijos y variables.

### Actividad 3.

- Los estudiantes realizarán los ejercicios propuestos.
- Integrados en equipos, corroborarán los resultados obtenidos.
- El profesor, en conjunto con el grupo, dará solución al material propuesto en esta actividad.



#### Actividad 4.

- Los estudiantes darán solución a los casos prácticos propuestos.
- Se integrarán en equipos y analizarán sus resultados.
- Un representante de cada equipo, será responsable de presentar la solución de uno de los casos ante el grupo.

#### Actividad 5.

- Para esta actividad deberán presentar primeramente una conclusión personal de los temas abordados.
- Posteriormente se integrarán en equipos y elaborarán una conclusión. El secretario del equipo deberá exponer el trabajo realizado.
- Finalmente, con la guía del profesor, el grupo realizará una conclusión general de la unidad.



## **Sugerencias didácticas.**

- Lectura previa del tema.
- Investigación de campo
- Exposición del resultado de las actividades realizadas.
- Resolución de ejercicios prácticos
- La solución de al menos uno de los ejercicios, deberán realizarlo en computadora utilizando el programa Excell.



## Material de apoyo

### Actividad 1. Clasificación de costos

Instrucciones. Llenar los espacios en blanco de la siguiente tabla.

Clasificación a la que pertenece	Costos	Definición	Ejemplos de costos
De acuerdo a la función en que se originan	Costos de producción		
	Costos de distribución		Publicidad Comisiones
	Costos de Administración		
	Costos de Financiamiento	Son los que se originan por el uso de recursos provenientes de fuentes externas.	Intereses Comisiones bancarias
	Costos directos		
	Costos Indirectos		
De acuerdo con el tiempo en que fueron calculados			



De acuerdo con el tiempo en que se enfrentan a los ingresos	Costos del periodo		
		Se llevan contra los ingresos únicamente cuando han contribuido a generarlos en forma directa	
	Controlables		
		No se tiene autoridad sobre los costos en que se incurre	
De acuerdo con su comportamiento	Variables		
	Semivariantes o semifijos		Luz Teléfono
De acuerdo con su importancia en la toma de decisiones	Relevantes		Materia prima

Clasificación	Costos	Definición	Ejemplos de costos
De acuerdo con el tipo de sacrificio en el que se ha incurrido			
	Costos Sumergidos		
	Costos Diferenciales		
De acuerdo con su relación con una disminución de actividades			



	Fallas internas	Son los costos que podrían evitarse si no existieran defectos en el producto antes de ser entregados al cliente.	Material de producción
		Son los costos que podrían ser evitados si no tuvieran defectos los productos o servicios	Reparación
	Costos de evaluación		Supervisión o revisiones
	Costo de prevención	Son los costos que se incurren antes de empezar el proceso con el fin de minimizar los costos de productos defectuosos.	Mantenimiento

## Actividad 2. Identificación de costos fijos y costo variables en una empresa.

Instrucciones:



Por equipos, los alumnos deberán investigar, en al menos tres empresas, tres gastos fijos y tres gastos variables en los que incurra cada una de ellas.

	Empresa:	Empresa:	Empresa:
Costos fijos:			
Costos Variables:			

### **Actividad 3. Cálculo de variables en el modelo costo-volumen-utilidad. (Ejercicio básico).**

Instrucciones:



a. Llenar los espacios en blanco, considerando cada caso en forma independiente.

	Ventas	Costos Variables	Contribución Marginal	Costos fijos	Utilidad neta
1	\$800,000.00	\$450,000.00	\$350,000.00	\$275,000.00	\$
2	600,000.00		200,000.00		20,000.00
3	940,000.00		340,000.00	135,000.00	
4	500,000.00	200,000.00			50,000.00
5	700,000.00		550,000.00	180,000.00	

b. Llenar los espacios en blanco, considerando cada caso en forma independiente.<sup>6</sup>

	Precio de venta por unidad	CV por unidad	Total de unidades vendidas	Contribución marginal	CF totales	Utilidad neta
1	\$30	\$	120,000	\$720,000	\$640,000	\$
2	10	6	100,000		320,000	
3	20	15		100,000		15,000
4	30	20	70,000			12,000
5	44	9	80,000	160,000	120,000	

## Actividad 4. Casos prácticos.

<sup>6</sup> Introducción a la Contabilidad administrativa. Charles T. Horngren, Sundem, Stratton. 11ª. Edición, Editorial Pearson Educación. Pág. 65



Instrucciones: Resuelve los siguientes ejercicios (por el método que el profesor te indique) y contesta, en su caso, a las interrogantes que se planteen.

1. El hospital Santa Teresa tiene costos variables generales que representan el 20% del ingreso total y costos fijos de \$40 millones anuales.
  - a. Calcule el punto de equilibrio expresado como ingreso total.<sup>7</sup>
  
2. Suponga que Best Western Motel tiene costos fijos anuales que se aplican a sus cuartos de \$1.6 millones para un hotel de 200 habitaciones; una habitación se alquila en promedio en \$50 diarios y los costos variables promedio son de \$10 por cada habitación ocupada. Opera los 365 días del año.
  - a. ¿Cuánta utilidad neta producirán las habitaciones (1) si el motel está completamente lleno todo el año y (2) si el motel se ocupa a la mitad?
  - b. Calcule el punto de equilibrio en términos de habitaciones alquiladas, ¿cuál es el porcentaje de ocupación anual que se requiere para estar en el punto de equilibrio?<sup>8</sup>
  
3. Una tintorería tiene un precio establecido por traje de \$60.00 que incluye lavado y planchado. Los gastos que tiene por traje son: agua, luz, detergente, comisiones a los dependientes, etc. por \$45.00. Además paga una renta mensual de \$1500.00. Calcula cuántos trajes deberá conseguir para estar en equilibrio.

---

<sup>7</sup> Introducción a la Contabilidad administrativa. Charles T. Horngren, Sundem, Stratton. 11<sup>a</sup>. Edición, Editorial Pearson Educación. Pág. 65

<sup>8</sup> Idem.



4. La compañía Gepeto se dedica la venta de adornos de temporada. Para esta navidad ha decidido elaborar 50 artículos de fieltro para lo cual compra \$1,200.00 de chaquiras, \$2,000.00 de lentejuela, \$5,000.00 de fieltro, 5 piezas de hilo de \$5.00 cada una. El taller donde trabaja es arrendado por lo cual paga \$1,000.00 al mes más \$2.00 por cada artículo elaborado, además tiene gastos como teléfono, sueldos y honorarios, otros gastos varios, etc. por \$5,000.00. Si el precio unitario de venta es de \$250.00
- Calcular el punto de equilibrio de esta empresa
  - ¿Conviene a la empresa tal y como está planeada la actividad?
5. Un invernadero produce 2 tipos de plantas: Bugambilias y Noche Buenas, éstas tienen un precio de venta \$80.00 y \$150.00 respectivamente. Para el mantenimiento del invernadero gasta mensualmente \$3,000.00 por tierra, abono, sueldos, etc., adquiere bolsas (paquete de 10) para planta que le cuestan \$15.00 para las bugambilias y \$45.00 para las Nochebuenas; además de que la noche buena requiere también de un abono especial de \$3.00 el sobre que le alcanza sólo para dos plantas.
- Calcular el Punto de Equilibrio del invernadero, considerando producción sólo de bugambilias
  - Calcular el Punto de Equilibrio del invernadero, considerando producción sólo de noche buenas
  - Calcular el Punto de Equilibrio considerando un precio por paquete de \$200.00 ( incluye una bugambilia y una noche buena)



6. La empresa Tele-Sonido tiene dos divisiones: la división de televisores y la división de estereofónicos. El producto de la división de televisores es la televisión color imperial. El gerente divisional está confundido en cuanto a qué decisión tomar respecto a los aumentos o disminuciones de precio y costos, por lo que pide la asesoría para evaluar diferentes alternativas.<sup>9</sup>

a. Calcule el punto de equilibrio anual de la división de televisores a partir de la siguiente información (en unidades y en pesos):

Precio por unidad		\$5,000.00
Costos variables:		
Materiales	\$1,000.00	
Gastos Ind. de Fab.	<u>1,000.00</u>	<u>2,000.00</u>
Margen de contribución		3,000.00

Costos fijos totales \$200,000 mensuales

- b. ¿Cuál de las siguientes opciones conviene más?
1. Elevar el precio 10%
  2. Bajar los costos variables 10%
  3. Incrementar el margen de contribución en \$250.00
  4. Reducir 10% los costos fijos
  5. Reducir 5% el costo de los materiales y 3% los gastos indirectos de fabricación variables
  6. Aumentar 5% el precio y disminuir los gastos indirectos de fabricación variables en \$500.00
  7. Aumentar el precio en \$560.00

---

<sup>9</sup> Idem



## **Actividad 5. Conclusiones Generales**

Instrucciones:

En una cuartilla, los alumnos deberán realizar la conclusión general del tema.

Para esta actividad deberán presentar primeramente una conclusión personal de los temas abordados.

Posteriormente se integrarán en equipos y elaborarán una conclusión. El secretario del equipo deberá exponer el trabajo realizado.

Finalmente, con la guía del profesor, el grupo realizará una conclusión general de la unidad.



## **Reporte del alumno (resultados o portafolios de evidencias)**

Al realizar las actividades propuestas, el alumno deberá integrar un portafolio de evidencias, el cual contendrá:

Actividades 1. Clasificación de costos

Actividad 2. Identificación de costos fijos y costo variables en una empresa.

Actividad 3. Cálculo de variables en el modelo costo-volumen-utilidad. (Ejercicio básico).

Actividad 4. Casos prácticos

Actividad 5. Conclusiones finales

### **Bibliografía preliminar**

Contabilidad administrativa. David Noel Ramírez Padilla, 7ª. Edición, Editorial Mc Graw Hill.

Introducción a la Contabilidad Administrativa. Charles T. Horngren, 11ª. Edición, Editorial Pearson Educación.

[www.bivitec.org.mx](http://www.bivitec.org.mx)

[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

<http://www.monografias.com/trabajos36/relacion-costo/relacion-costo.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos36/costo-utilidad/costo-utilidad2.shtml>



## PRÁCTICA 4. PRESUPUESTO MAESTRO

### Objetivo General.

Al finalizar esta práctica, el estudiante elaborará estados financieros presupuestados a partir de la información relativa a: precio, niveles de demanda, producción, niveles de inventario, requerimientos de materiales, mano de obra, etc.

### Objetivos particulares:

- Conocer las diferencias entre la planeación estratégica, táctica y operativa.
- Conocer los tipos de presupuestos existentes
- Determinar cédulas presupuestales
- Elaborar estados financieros proforma



## Introducción.

La contabilidad administrativa es una herramienta importante en las empresas, debido en mucho, a que nos permite conocer con cierta exactitud, los resultados que podemos obtener en un futuro, obviamente, dichos resultados estarán soportados por la información que se haya proporcionado como base.

Los presupuestos, en su acepción más simple, es ver cifras financieras antes de que sucedan, por lo que, nos permiten conocer los ingresos, gastos, inversiones, etc., que en un futuro esperamos obtener; además de que, a través de los estados financieros, se nos permite conocer si el negocio que planeamos hacer, será rentable y viable para la organización. Cabe aclarar que, aún cuando la empresa no persiga fines lucrativos, los presupuestos le sirven para visualizar cómo repercutirán los planes en un plazo establecido, financieramente hablando.



## Correlación con los temas y subtemas del programa de estudio.

Esta práctica está relacionada con todos los temas de la unidad 4 del programa vigente de estudios.

4.1 Tipos de planeación.

4.2 Concepto de presupuesto.

4.3 Ventajas y limitaciones de los presupuestos.

4.5 Presupuesto base cero

4.6. Presupuesto maestro.

## Tipo de temas:

Teórico-práctico.

## Material y equipo necesario.

Para desarrollar esta práctica se requiere lo siguiente:

- Pintarrón
- Borrador
- Hojas
- Lápices
- Calculadora
- Rotafolios
- Plumones de agua de diferentes colores
- Material propuesto en esta práctica.



## Metodología.

### Actividad 1.

- El profesor deberá entregar a cada alumno el material elaborado para dicha actividad.
- Se integrarán equipos de trabajo. Los alumnos deberán recabar la información necesaria y presentar ante el grupo el resultado de su trabajo.
- Cada equipo elegirá a un representante, quien será el secretario y expositor del resultado de esta actividad.
- Los equipos elaborarán el material didáctico necesario y presentarán sus resultados ante el grupo.

### Actividad 2.

- Los estudiantes investigarán, en 4 diferentes empresas (en microempresa, pequeña, mediana y grande empresa), los tipos de presupuestos que aplican en sus empresas y las ventajas de su utilización.
- Se integrarán equipos de trabajo para presentar los resultados obtenidos.
- Los equipos elaborarán material didáctico para presentar los hallazgos obtenidos en esta actividad.
- Realizar una discusión breve, acerca de la utilización presupuestal en micro, pequeñas y medianas empresas.

### Actividad 3.



- Los estudiantes darán solución al material elaborado para esta actividad.
- Integrados en equipos, corroborarán los resultados obtenidos.
- El profesor, en conjunto con el grupo, dará solución al material propuesto en esta actividad.

#### Actividad 4.

- Los estudiantes investigarán las etapas en que se debe desarrollar un presupuesto maestro y un presupuesto base cero.
- Los equipos deberán explicar ante el grupo, las etapas en que se desarrolla cada uno de los presupuestos mencionados.
- Al finalizar la actividad, se realizará una conclusión acerca del tema.

#### Actividad 5.

- Los estudiantes realizarán un presupuesto maestro a partir de la información disponible.
  - Elaborar cédulas presupuestales
  - Elaborar estados financieros proforma

#### Actividad 6.

- Para esta actividad deberán presentar primeramente una conclusión personal de los temas abordados.
- Posteriormente se integrarán en equipos y elaborarán una conclusión. El secretario del equipo deberá exponer el trabajo realizado.
- Finalmente, con la guía del profesor, el grupo realizará una conclusión general de la unidad.



## **Sugerencias didácticas.**

- Lectura previa del tema.
- Investigación de campo
- Exposición del resultado de las actividades realizadas.
- Discusión grupal acerca de la importancia de la presupuestación en los diferentes tipos de empresas.
- Conclusiones generales acerca de los temas abordados.



## **Material de apoyo**

### **Actividad 1. Planeación y presupuestos.**

Instrucciones. Relaciona ambas columnas.

Concepto	
1. En este tipo de planeación es en donde se visualizan los objetivos que a mediano plazo deberá cumplir la empresa.	_____ Presupuesto por programas
2. Es aquel presupuesto que se realiza tomado en consideración las experiencias habidas.	_____ Planeación estratégica
3. Este presupuesto es normalmente preparado por empresas particulares.	_____ Presupuesto de aplicación
4. Estos presupuestos normalmente se utilizan para la tramitación de créditos.	_____ Presupuesto base cero



5. es la expresión en términos financieros de los planes tácticos de la empresa.	_____ Planeación táctica
6. Es una expresión cuantitativa formal de los planes gerenciales	_____ Privados
7. Son los presupuestos que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración	_____ Planeación operativa
8. Se presentan en forma de proyecto financiero y de expansión.	_____ Presupuestos
9. Muestran las posibles utilidades a obtener en un periodo futuro	_____ Presupuesto de promoción
	_____ Presupuestos de resultados

## Actividad 2. Presupuestos en diferentes empresas.

Instrucciones:

Por equipos, los alumnos deberán investigar, en al menos cuatro empresas (en una microempresa, una mediana, una pequeña y una grande), los presupuestos que utilizan así como las ventajas que obtienen de ello.

	Microe m-presa	Pequeña a Empres a:	Mediana Empresa:	Empresa grande:



Nombre de la empresa:				
¿Utilizan los presupuestos?				
Tipos de presupuestos que utilizan:				
Ventajas de la utilización de los presupuestos				

### **Actividad 3. Ventajas y limitaciones de los presupuestos.**

Instrucciones:

- a. Lee cuidadosamente los siguientes enunciados e identifica cuáles de ellos corresponden a ventajas y cuáles a limitaciones de los presupuestos.



1. Motiva a la alta gerencia a definir adecuadamente los objetivos básicos de la empresa. \_\_\_\_\_
2. Toma tiempo y cuesta trabajo elaborarlos. \_\_\_\_\_
3. Obliga a mantener un archivo de datos históricos controlables. \_\_\_\_\_
4. Debe ser adaptado constantemente a los cambios de importancia, lo que significa que es una herramienta dinámica que debe adaptarse a cualquier inconveniente que surja. \_\_\_\_\_
5. Su ejecución no es automática. \_\_\_\_\_
6. Obliga a realizar un análisis periódico \_\_\_\_\_
7. Facilita el control administrativo \_\_\_\_\_
8. No se deben esperar resultados demasiado pronto. \_\_\_\_\_
9. Facilita a la administración la utilización óptima de los diferentes insumos. \_\_\_\_\_
10. Es un instrumento que no sustituye a la administración. \_\_\_\_\_

#### **Actividad 4. Presupuesto Maestro y Presupuesto Base Cero.**

Instrucciones:

- a. Investiga cuáles son las etapas en que se debe desarrollar un presupuesto maestro y cuáles son las etapas en que se debe desarrollar un presupuesto base cero.



- b. En un rotafolio, esquematiza dichas etapas y preséntalas ante el grupo.
- c. Cada equipo deberá presentar la explicación a las etapas investigadas (el profesor determinará el orden en que cada equipo deberá exponer sus resultados)
- d. Realizar una conclusión general del tema.

### **Actividad 5. Presupuesto maestro.**

Instrucciones:

Con la información disponible, los alumnos elaborarán un presupuesto maestro, presentando por lo menos lo siguiente:

- Cédulas soporte



- Estados financieros proforma.

## Ejercicio.

Las ventas recientes y pronosticadas de la Cía. X para ciertos meses en 2008 y 2009

son:

Julio	75,000	Noviembre	150,000
Agosto	50,000	Diciembre	75,000
Septiembre	50,000	Enero	90,000
Octubre	125,000	Febrero	80,000

Cada venta se planea sea realizada 75% al contado y el resto a pagar a un mes.

Los gastos en que se planea se incurra son :

Salarios	\$2,000
Amortización de gastos de instalación	400
Vales de despensa	1% sobre las ventas
Depreciaciones	500
Aplicación de papelería	300
Aplicación de Alquiler	2,000

Los gastos pertinentes serán liquidados en el mes en que se realicen.

Algunos saldos con los que inicia al 1º. De julio son:

Caja	\$	53,000
Gastos de instalación		2,000
Papelería y útiles		3,000
Equipo		25,000
Alquiler pagado por ant.		6,000



Los inventarios al final del mes se planean sean el equivalente al 30% de las ventas en unidades para el siguiente mes. El costo de la mercancía es el equivalente al 50% de las ventas del mes. Las compras se presumen realizadas al contado.

## **Actividad 6. Conclusiones Generales**

Instrucciones:

En una cuartilla, los alumnos deberán realizar la conclusión general de la unidad.

Para esta actividad deberán presentar primeramente una conclusión personal de los temas abordados.

Posteriormente se integrarán en equipos y elaborarán una conclusión. El secretario del equipo deberá exponer el trabajo realizado.

Finalmente, con la guía del profesor, el grupo realizará una conclusión general de la unidad.

## **Reporte del alumno (resultados o portafolios de evidencias)**



Al realizar las actividades propuestas, el alumno deberá integrar un portafolio de evidencias, el cual contendrá:

Actividades 1. Planeación y presupuestos

Actividad 2. Presupuestos en diferentes empresas

Actividad 3. Ventajas y limitaciones de los presupuestos

Actividad 4. Presupuesto maestro y presupuesto base cero

Actividad 5. Presupuesto maestro.

Actividad 6. Conclusiones finales

## Bibliografía preliminar

Contabilidad administrativa. David Noel Ramírez Padilla, 7<sup>a</sup>. Edición, Editorial Mc Graw Hill.

Introducción a la Contabilidad Administrativa. Charles T. Horngren, 11<sup>a</sup>. Edición, Editorial Pearson Educación.

## PRÁCTICA 5. PRESUPUESTO DE EFECTIVO

Objetivo General.



Al finalizar esta práctica, el estudiante elaborará estados financieros presupuestados, a partir de la información disponible.

Objetivos específicos.

- Realizará flujos de efectivo de los meses proyectados.
- Determinará cédulas presupuestales.
- Realizará estados financieros presupuestados, incluyendo el presupuesto de efectivo.

## Introducción.

En una empresa, tanto la planeación, el control y la toma de decisiones son fundamentales para la correcta operación de las actividades.



En la etapa de planeación, se deben visualizar los objetivos que tiene la empresa para el periodo establecido de planeación. Al definir éstos, se establecerán las políticas y actividades a seguir durante el periodo de planeación. Sin embargo, la planeación carece de sentido si no se presupuestan las actividades. El presupuesto en una empresa, es un elemento medular debido a que permite ver, financieramente hablando, la viabilidad de los proyectos.

Por esta razón, en esta práctica, realizaremos ejercicios relacionados con la actividad presupuestal de una empresa, con la finalidad de destacar la importancia de esta herramienta en la toma de decisiones.

## Correlación con los temas y subtemas del programa de estudio.

Esta práctica está relacionada con todos los temas de la unidad 5 del programa vigente de estudios.

### 5.1 Presupuesto financiero.



- 5.1.1 Naturaleza.
- 5.1.2 Presupuesto de efectivo.
- 5.1.3 Objetivo del presupuesto de efectivo.
- 5.1.4 Métodos para su elaboración.
- 5.1.5 Estados financieros pro forma.

## Tipo de temas:

Práctico.

## Material y equipo necesario.

Para desarrollar esta práctica se requiere lo siguiente:

- Pintarrón
- Borrador
- Hojas
- Lápices
- Calculadora
- Rotafolios
- Plumones de agua de diferentes colores
- Material propuesto en esta práctica.

## Metodología.

Los estudiantes realizarán presupuestos a partir de la información disponible. Para acreditar esta práctica, el alumno deberá presentar lo siguiente (en su caso).

- Elaborar cédulas presupuestales



- Elaborar estados financieros proforma

El profesor indicará el método a utilizar y solicitará la realización de los presupuestos en programa Excel.

## **Sugerencias didácticas.**

- Lectura previa del tema.
- Exposición del resultado de las actividades realizadas.
- Discusión grupal acerca de los resultados obtenidos en cada ejercicio.
- Conclusiones generales acerca de los temas abordados.

## **Material didáctico.**



Actividad: Elaboración de cédulas presupuestales y/o presupuestos financieros.

## Ejercicio a. Presupuesto Financiero

La compañía el Patito feliz vende aparatos eléctricos. El efectivo que posee al 28 de febrero es de 45,000.00

Las ventas reales y presupuestadas (en términos de costo) para los meses seleccionados son:

Enero	25,000
febrero	90,000
marzo	75,000
abril	51,000
mayo	68,000
Total anual	700,000

El total anual presupuestado de gastos de operación son estimados en 130,000, de los cuales 55,000 es gasto fijo. Estos gastos fijos son incurridos uniformemente a través del año. Los gastos variables se erogan en proporción al volumen de las ventas.

El 40% de los gastos son pagados en el momento en que se incurren, el resto se paga al mes siguiente.

El precio de venta de cada unidad es aumentado en un 60% sobre el precio de costo, cada unidad es adquirida a 25.00. El 75% de las compras de la compañía son pagadas en el mismo mes, el 10% al mes siguiente de calendario y el resto es pagado a los dos meses de la compra.

El inventario de mercancías al final del mes, debe ser la tercera parte de las ventas presupuestadas en unidades para el mes siguiente.

La experiencia del año anterior indica que el 45% de las cuentas serán cobradas durante el mes de la venta, 45% en el mes siguiente de calendario y el resto en el mes próximo siguiente de calendario.

Se pide elaborar lo siguiente:

1. Estado de resultados y balance general presupuestados al 31 de marzo
2. ¿Conviene a la empresa el presupuesto tal y como ha sido planeado? Porqué



## Ejercicio b. Cédula Presupuestal

La cía. X presupuestó lo siguiente para los meses indicados

	Junio	julio	agosto
Ventas		1,500,000	1,600,000
	1,700,000		

Toda la mercancía es aumentada en su costo para ser vendida con un margen de utilidad del 25%. Los inventarios de mercancías en el final de cada mes son el 30% del costo de los artículos vendidos proyectados para el mes siguiente.

1. Las compras del mes de julio se anticipa que serán:

## Ejercicio c. Flujo de efectivo.

La Sra. X es la propietaria de un local que se especializa en recepciones matrimoniales. Ella está interesada acerca de su capacidad para reunir ciertos pagos con vencimiento en noviembre, particularmente un préstamo bancario de 10,000 que vence en noviembre con 1,000 de interés. Ella le ha solicitado a usted preparar su presupuesto de caja para noviembre. La siguiente información es disponible para usted:

Total de compras de comida y bebidas en noviembre (60% serán pagados en noviembre)

\$ 21,000.00

Nóminas y deudas de subcontratos cargadas en noviembre

\$7,800.00

Instalaciones de noviembre

\$ 300.00

Cuentas por pagar en octubre 31 por comida y bebida, 80% del cual debe ser pagado en noviembre. Total

\$12,000.00

Impuestos a la nómina de octubre para ser pagados en noviembre

\$800.00

Saldo en efectivo esperado al comienzo de noviembre

\$1,400.00

Otros gastos para ser liquidados en noviembre

\$ 600.00



Cuentas por cobrar a clientes en octubre 31, 90% se espera cobrar en noviembre, total

\$ 15,000.00

Ventas estimadas en noviembre, 75% se esperan cobrar en el mes de la venta. Total

\$40,000.00

Gasto de depreciación del equipo para noviembre  
\$200.00

Preparar un presupuesto de efectivo mostrando los ingresos y desembolsos en efectivo esperados y el saldo en efectivo pronosticado al final del mes.



## **Reporte del alumno (resultados o portafolios de evidencias)**

Al realizar las actividades propuestas, el alumno deberá integrar un portafolio de evidencias, el cual contendrá:

Actividad 1. Elaborar cédulas presupuestales y/o presupuestos financieros.

Ejercicio a. Presupuesto Financiero.

Ejercicio b. Cédula presupuestal.

Ejercicio c. Flujo de efectivo.

## **Bibliografía preliminar**

Contabilidad administrativa. David Noel Ramírez Padilla, 7<sup>a</sup>. Edición, Editorial Mc Graw Hill.

Introducción a la Contabilidad Administrativa. Charles T. Horngren, 11<sup>a</sup>. Edición, Editorial Pearson Educación.



## PRÁCTICA 6. CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.

### Objetivo General.

Al finalizar esta práctica, el estudiante deducirá la importancia de un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad y analizará informes de actuación de las diferentes áreas que integran la empresa, a partir de una estructura dada y de acuerdo con los requisitos señalados.

### Objetivos particulares:

- Investigar que es la contabilidad por áreas de responsabilidad y deducir sus ventajas y desventajas.
- Definir las áreas de responsabilidad para una estructura organizacional dada.
- Investigar la definición e importancia de los diferentes tipos de control.
- Analizar el informe de actuación de un área determinada de la empresa y sugerir formas de solución.



## Introducción.

Un sistema de control administrativo es una integración lógica de técnicas para reunir y usar información para tomar decisiones de planeación y control, para motivar el comportamiento del empleado y para evaluar el desempeño.

En esta práctica, realizaremos ejercicios que contribuirán a que cada estudiante comprenda la importancia de aplicar en las empresas, un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad.



## Correlación con los temas y subtemas del programa de estudio.

Esta práctica está relacionada con todos los temas de la unidad 6 del programa vigente de estudios.

- 6.1 Ventajas de la Contabilidad por áreas de responsabilidad.
- 6.2 Estructura de la organización como fundamento del Sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad.
- 6.3 Definición, naturaleza, importancia y tipos de control
- 6.4 Estándares contra los que se evalúan las diferentes áreas de responsabilidad.
- 6.5 Ventajas del Sistema de Contabilidad por Áreas de Responsabilidad.
- 6.6 Evaluación de las diferentes áreas de responsabilidad.
  - 6.6.1 Centros de costos estándar.
  - 6.6.2 Centros de ingresos.
  - 6.6.3 Centros de gastos discrecionales.
  - 6.6.4 Centros de utilidades.
  - 6.6.5 Centros de inversión.

Tipo de temas:  
Teórico-práctico

## Material y equipo necesario.

Para desarrollar esta práctica se requiere lo siguiente:

- Pintarrón
- Borrador



- Hojas
- Lápices
- Calculadora
- Rotafolios
- Plumones de agua de diferentes colores
- Material propuesto en esta práctica.

## Metodología.

### Actividad 1.

- Cada alumno investigará el concepto de la contabilidad por áreas de responsabilidad (por lo menos dos) así como las ventajas y desventajas de la contabilidad por áreas.
- Se integrarán equipos de trabajo. Los alumnos deberán realizar una definición por equipo. Una vez que cuenten con su propia definición, discutirán acerca de las ventajas y desventajas de utilizar un sistema de contabilidad por áreas.
- Cada equipo elegirá a un representante, quien será el secretario y expositor del resultado de esta actividad.
- Los equipos elaborarán el material didáctico necesario y presentarán sus conclusiones ante el grupo.

### Actividad 2.

- Los estudiantes deberán resolver el ejercicio “CONTROL ADMINISTRATIVO” del material de apoyo.
- Se integrarán equipos de trabajo en los cuales se discutirán las soluciones planteadas por cada integrante de cada equipo, los cuales deberán fundamentar su respuesta.
- Cada equipo deberá llegar a un consenso en la solución del ejercicio y elaborarán material didáctico



para presentar los hallazgos obtenidos en esta actividad.

- Al finalizar la presentación de los equipos, se realizará una plenaria en la cual se llegue a una solución grupal.

#### Actividad 3.

- Los estudiantes darán solución al material seleccionado para esta actividad (Actividad 3. Reporte de actuación. Variación desfavorable en resultados)
- En el grupo se realizará una breve discusión acerca de las respuestas obtenidas.
- Se realizará un consenso general y se realizará una conclusión grupal.

#### Actividad 4.

- Los estudiantes resolverán el caso “Conflicto en áreas de la empresa” y discutirán, por equipos, las posibles soluciones que individualmente hallan detectado.
- Por equipo deberán acordar la mejor solución al problema planteado y exponerla ante el grupo.
- Se realizará una sesión de análisis de las respuestas planteadas por equipo y se realizará un consenso general.
- Al finalizar la actividad, se realizará una conclusión acerca del tema.

#### Actividad 5.

- Para esta actividad deberán presentar primeramente una conclusión personal de los temas abordados.
- Posteriormente se integrarán en equipos y elaborarán una conclusión. El secretario del equipo deberá exponer el trabajo realizado.
- Finalmente, con la guía del profesor, el grupo realizará una conclusión general de la unidad.



## **Sugerencias didácticas.**

- Lectura previa del tema.
- Investigación de campo
- Exposición del resultado de las actividades realizadas.
- Discusión grupal acerca de la importancia del uso de la contabilidad por áreas de responsabilidad.
- Conclusiones generales acerca de los temas abordados.



## **Material de apoyo**

### **Actividad 2. Control administrativo**

El director de la compañía QQ está muy preocupado porque en la partida de gastos de operación que incluye gastos de administración y de venta, encontró una variación respecto a lo presupuestado de \$100,000.00; la principal preocupación es que no encuentran el origen de la falla, para tomar las acciones correctivas necesarias.<sup>10</sup>

Se pide:

---

<sup>10</sup> Contabilidad Administrativa. David Noel Ramírez Padilla. Editorial McGraw Hill. 7ª. Edición. Pag. 496.



¿Qué le sugeriría un experto al director general para que pueda ejercer un buen control administrativo?

### **Actividad 3. Reporte de actuación. Variación desfavorable en resultados.**

La compañía Alimentos Lácteos creció considerablemente durante los años de 2005 a 2007, lo cual originó que se creara un Departamento de Planeación. Este departamento resultó ser muy grande para 2008. Se intentó evitar el despido del personal que lo integra y se tomó la decisión de transferir temporalmente a dos personas al Departamento de Ventas, lo cual no fue del agrado del director de ventas, ya que ambos ejecutivos de planeación tienen sueldos muy altos comparados con los de su personal. Como consecuencia lógica, el reporte de actuación arrojó los siguientes datos:

	Presupuestado	Real	Variación desfavorable
Sueldos	\$3´000,000	\$4,170,000	\$1,170,000

Se pide:

Seleccione el inciso que responda correctamente la siguiente pregunta:

¿Cómo deben considerarse los gastos por sueldos del Departamento de Planeación, para poder evaluar correctamente el desempeño del director de ventas?

- a) Como partidas controlables para el Departamento de Ventas
- b) Como gastos directos del Departamento de Ventas, pero no controlables para él.
- c) Como gastos indirectos para el departamento de Ventas
- d) Como gastos directos del Departamento de Planeación



e) ninguna de las anteriores<sup>11</sup>

#### **Actividad 4. Conflicto en áreas de la empresa.**

La compañía Pulido de Diamantes tiene establecido el sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad. Maneja un producto muy delicado cuyo proceso de fabricación debe estar perfectamente planeado. Cualquier alteración dentro del proceso de producción acarrea grandes pérdidas debido al desperdicio de materiales que ocasiona.

El director de producción se queja de que el gerente de ventas acepta órdenes de última hora, cuya producción altera todo el sistema, originando grandes desperdicios e ineficiencia en esa división. Estos cargos afectan al calcular la tasa de rendimiento sobre la inversión.

El director de ventas afirma que la aceptación de este tipo de órdenes sólo se realiza con el fin de mantener la imagen institucional y el crédito mercantil de la empresa.

Se pide:

1. ¿Quién es el responsable del problema y que consecuencia traerá el mismo?
2. ¿Cómo se solucionaría esta controversia?<sup>12</sup>

### **Reporte del alumno (resultados o portafolios de evidencias)**

Al realizar las actividades propuestas, el alumno deberá integrar un portafolio de evidencias, el cual contendrá:

---

<sup>11</sup> Contabilidad Administrativa. David Noel Ramírez Padilla. Editorial McGraw Hill. 7ª. Edición. Pag. 496.

<sup>12</sup> Idem. Pág. 497



Actividad 1. Definición, ventajas y desventajas de la contabilidad por áreas de responsabilidad.

Actividad 2. Control Administrativo

Actividad 3. Reporte de actuación. Variación desfavorable en resultados

Actividad 4. Conflicto en áreas de la empresa.

Actividad 5. Conclusiones

## Bibliografía preliminar

Contabilidad administrativa. David Noel Ramírez Padilla, 7ª. Edición, Editorial Mc Graw Hill.

Introducción a la Contabilidad Administrativa. Charles T. Horngren, 11ª. Edición, Editorial Pearson Educación.

### **Páginas Web Consultadas:**

<http://www.mitecnologico.com/Main/VentajasSistemaDeContabilidadPorAreasDeResponsabilidad>

Conceptos de contabilidad por áreas de responsabilidad:

<http://www.glosarios.org>

