

14. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

14.1. Desarrollo del enfoque de empresas socialmente responsables

14.2. La razón de ser de la responsabilidad social

14.3. Fundamentos de responsabilidades de la empresa

14.4. Reportes sobre la responsabilidad social

BIBLIOGRAFÍA: CONTABILIDAD Ramírez Padilla Mc Graw Hill

OBJETIVO DE LA SESIÓN: Dar a conocer el papel que desempeña la información generada por las diferentes herramientas de la contabilidad administrativa, para que una empresa determine su *estrategia competitiva* en un mundo integrado por bloques económicos de una gran competitividad.

La razón por la cual la contabilidad administrativa sirve para facilitar las funciones de planeación, control administrativo y el proceso de toma de decisiones para lograr el liderazgo en costos, es decir, controlarlos y minimizarlos, sin poner en peligro a la organización, es decir, una clara diferenciación y la determinación o definición del mercado que se busca atender.

Al terminar de analizar estos temas, usted deberá ser capaz de:

- Exponer los aspectos más importantes de las nuevas tendencias en la administración de los negocios.
- Comentar las dos variables que deben tenerse en cuenta para lograr una estrategia competitiva.
- Comentar los tres factores estratégicos necesarios para que una empresa logre ubicarse con éxito en su sector.
- Explicar para qué es útil la cadena de valor.

- Explicar cómo a través del valor de las actividades primarias es posible ser competitivo.
- Explicar cómo a través de las actividades de valor de apoyo puede lograrse la competitividad de una empresa.
- Analizar cómo las herramientas de contabilidad administrativa ayudan a

determinar la estrategia competitiva.

- **Comentar la importancia de la información contable para las organizaciones.**
- **Definir qué es contabilidad financiera, contabilidad administrativa y contabilidad fiscal.**
- **Comentar los principales desarrollos de la contabilidad administrativa.**
- **Analizar el efecto de la inflación en la información que genera la contabilidad financiera y en la que produce la contabilidad administrativa.**
- **Definir la planeación y el control administrativo.**
- **Comentar cuatro diferencias entre la contabilidad administrativa y la financiera.**
- **Citar dos similitudes entre contabilidad administrativa y financiera.**
- **Comentar las razones expuestas, por las cuales, la contabilidad administrativa es indispensable para la planeación y el control administrativo.**
- **Explicar en qué consiste el método científico en el proceso de toma de decisiones, describir sus etapas y la forma en que la contabilidad administrativa colabora con dicho proceso.**
- **Explicar el papel del contador dentro de una organización y señalar cinco de sus funciones.**
- **Explicar los cinco objetivos de la contabilidad administrativa.**
- **Explicar las principales diferencias entre los Sistemas de Información Administrativa tradicionales y los contemporáneos.**
- **Definir el concepto de contabilidad estratégica y la manera en que sus diferentes herramientas apoyan al administrador en la consecución de la estrategia del negocio.**
- **Comentar las principales actitudes éticas del contador en el área de**

contabilidad administrativa.

¿Cuáles son las nuevas tendencias en la administración de los negocios

La competitividad tan fuerte que se vive, aunada al proceso de globalización, ha provocado cambios en los estilos de administración de las empresas para poder sobrevivir a largo plazo

También es necesario reestructurar la información que proporciona la contabilidad de costos y la contabilidad administrativa, ante las reingenierías y reconversiones que están experimentando las organizaciones para ser competitivas.

Cambios irreversibles

Entre los principales detonadores que han propiciado los cambios en los sistemas de información para facilitar la toma de decisiones, están los siguientes:

1. Control total de calidad

Es la filosofía de una cultura de trabajo que **compromete al Capital Humano con el mejoramiento continuo**, de tal manera que, a través del tiempo, **se logre la productividad y se consiga un liderazgo en costos que permita competir**. Hoy en día no puede aceptarse que una empresa que se dice ser de clase mundial ignore esta cultura de calidad total. Esta filosofía ha sido utilizada con mucho éxito en empresas de manufactura y de servicios, debido al crecimiento tan importante que ha tenido el sector de servicios.

También empiezan a usarse sistemas que tratan de uniformar la calidad del servicio que ofrecen las personas involucradas en este proceso de servir, para evitar discrepancias en el mismo.

Orientación hacia los clientes

Las últimas décadas se han caracterizado por una fuerte disposición a escuchar al cliente, de tal manera que se le ofrezcan productos y servicios que lo satisfagan plenamente. Ello se logra cuando el cliente determina si el producto o servicio ofrecido le proporciona un valor, que justifica pagar un determinado precio por dicho producto o servicio. Este nuevo comportamiento de los clientes obliga a estar atento para eliminar todos aquellos procesos o actividades que consumen recursos que le cuestan a la organización pero que no generan valor agregado al cliente. Esta circunstancia obliga a las empresas a tener un sistema de información de la cadena de valor, la cual consiste en el conjunto de actividades que se requieren para diseñar, producir, vender y entregar productos o servicios a los clientes.

Analizar cada una de estas etapas o procesos con objeto de determinar dónde hay actividades que no generan valor, lleva a las empresas a alcanzar el liderazgo en costos. Este ejercicio para conocer si agrega o no valor al cliente se fundamenta en una fuerte orientación hacia éste.

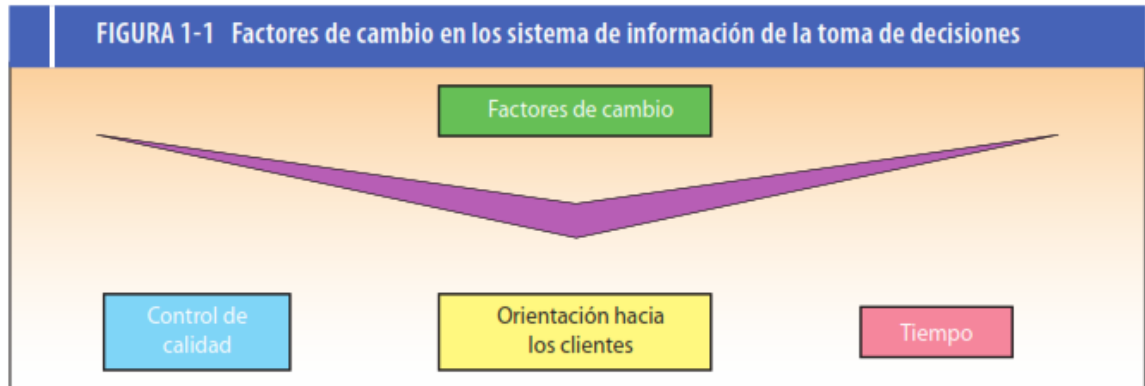
El tiempo como factor clave

El tiempo es la variable más relevante para el proceso de toma de decisiones. Por ejemplo, saber cuándo comprar y cuándo vender una acción son decisiones cruciales para tener éxito en dicha transacción. Lo mismo se aplica para comprar y vender un terreno, etc. Ante el entorno de fuerte competitividad, el tiempo es un factor clave en cada una de las etapas de la cadena de valor. Las organizaciones requieren diseñar, producir, vender, entregar y cobrar, tratando de minimizar el tiempo a fin de aumentar la liquidez.

Eliminar almacenajes innecesarios, reducir la cobranza vencida, etc., circunstancias que dañan no sólo la liquidez, sino también la rentabilidad pues provocan costos financieros, al pedir Prestado

para fondrear las inversiones que pueden evitarse o que son actividades o procesos que no generan valor.

Factores de cambio e de información de la toma de decisiones



Orientación hacia los clientes

2. El desarrollo e integración en los sistemas de información

No hay duda de que los sistemas de información se ven afectados por el desarrollo tecnológico, y el papel de la administración no ha sido exento de este impacto. El uso de diferentes aplicaciones computacionales para asistir a los procesos de manufactura y administración adquiere cada día mayor relevancia a través de lo que se denomina tecnología de información (TI).

La Información es hoy uno de los principales activos de las compañías y es por ello que las tecnologías de información cumplen un papel fundamental en las operaciones de cualquier organización en la actualidad. Entre las diferentes tecnologías de información, podemos destacar las siguientes:

ERP (Enterprise Resource Planning) Es un término que se utiliza para nombrar al amplio conjunto de actividades soportadas por aplicaciones multimódulos que ayudan al administrador a manejar las partes más importantes de su negocio, incluyendo la planeación del producto, compras, monitoreo de inventarios, relaciones con proveedores, servicio al cliente, etc. Entre otros paquetes de ERP se encuentran el Banner y el SAP.

SCM (Supply Chain Management) Es la forma en que materiales, información y recursos financieros fluyen a través de un proceso desde el proveedor hasta el cliente final, pasando por el fabricante, el distribuidor y el detallista. Este término involucra la coordinación e integración de estos flujos tanto dentro como entre compañías. En última instancia, la meta de la SCM es la reducción de inventarios. La SCM se auxilia de herramientas como el CAD/CAM (diseño/manufactura asistidos por computadora) y el CAE (ingeniería asistida por computadora).

CRM (Customer Relationship Management) Es un término utilizado para nombrar metodologías, software y capacidades de internet tendientes a ayudar a la gerencia en la administración de las relaciones con clientes de una manera organizada. Por ejemplo, la empresa podría crear bases de datos acerca de sus clientes de tal manera que puedan conocer sus necesidades y satisfacerlas con planes y ofertas, así como conocer sus patrones de compra, preferencias, etcétera. **BI (Business Intelligence)** Es una amplia categoría de aplicaciones y tecnologías utilizadas para recabar información, analizarla y dar acceso a bases de datos para ayudar a los administradores a tomar mejores decisiones. Entre estos podemos mencionar los sistemas de apoyo a la toma de decisiones.

KM (Knowledge Management) Es el nombre de un concepto en el cual la empresa conscientemente y comprensivamente recaba, organiza, comparte y analiza su conocimiento en términos de recursos, documentos y habilidades de su recurso humano. **CT (Collaborative Technologies)** Es una serie de herramientas utilizadas para compartir y distribuir información, tomar decisiones a distancia y, en general, permitir que varias partes de una organización interactúen independientemente del tiempo y del espacio, por ejemplo: Lotus Notes. Estas aplicaciones tienen como misión integrar todas las bases de datos de la empresa de tal forma que los procesos de planeación, de toma de decisiones (tanto operativa como estratégica) y de control administrativo se realicen sobre una misma fuente de información

A. Nuevas tendencias en la administración de los negocios

A manera de preámbulo, debo asentar que la contabilidad administrativa está diseñada para producir información de uso interno de la administración.

Son muy amplias las categorías de aplicaciones y tecnologías utilizadas para recabar información, analizarla y dar generar bases de datos para ayudar a los administradores a tomar mejores decisiones. (Hablar del *Software SAP*)

¿Cuál es el papel de la Información que se produce contablemente por la Administración de aquellas empresas exitosas y que son altamente competitivas?

La competitividad que se vive en la actualidad, en este mundo de la globalización, nos ha llevado a realizar cambios muy significativos en la administración de las empresas para poder subsistir. Dentro de estos cambios, tanto la contabilidad de costos, como el de la contabilidad administrativa, han venido a contribuir en mucho, precisamente para que las empresas sean cada vez más competitivas.

Dentro de algunos de los muchos cambios que precisamente está facilitando la Contabilidad a los Directores de Empresa, es que **puedan tomar decisiones**, tales como:

1. **Control de calidad**, misma que es una filosofía de una cultura de trabajo que compromete al capital humano con mantener el mejoramiento continuo, lo cual es la base para que se logre la productividad y se consiga un liderazgo en costo y por tanto en utilidades que se permita a la empresa ser competitiva, tanto a nivel nacional como internacional. (Hablar sobre "*Quality Without Tears*")
2. **Orientación hacia el cliente**, o sea la forma de escuchar a nuestros clientes y ofrecerles productos y servicios de la más alta calidad que les puedan satisfacer sus necesidades.

El tiempo como factor clave que es, es nada menos que un aspecto sumamente importante para la toma de decisiones; es decir, hay que saber **cuándo comprar y cuándo vender** para tener éxito en cualquier transacción que se realice. Todas las organizaciones requieren: diseñar, producir, vender, entregar y cobrar, tratando de minimizar el tiempo a fin de aumentar liquidez. Y este concepto nos lleva a saber como calcular y mantener la liquidez empresarial necesaria para ser líderes en nuestro mercado. Aprenderemos que tan rápido comprar y vender para obtener más utilidades y hacer de nuestra empresa una entidad altamente rentable y productiva, tanto para los clientes, empleados, proveedores, acreedores, Fisco y por supuesto a los socios accionistas.

¿Cuál ha sido el desarrollo e integración en los Sistemas de Información (TI Tecnología de la Información)?

La información es uno de los principales activos intangibles con los que cuentan las empresas, y es por ello que la tecnología de la información (TI) cumple un papel fundamental en las operaciones de cualquier organización.

Entre las Tecnologías de la Información podemos citar:

ERP (Enterprise Resource Planning SAP, Priority, People Soft Solomon y 1,000 más) que no son otra cosa que sistemas de información directiva, que integran y manejan muchos de los negocios asociados con las operaciones de producción, servicios y comercio, así como de los aspectos de distribución de una compañía en la producción de bienes o servicios.

SCM (*Supply Chain Management*) es el proceso de planificación, ejecución y control de las operaciones de la red de suministro, con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente con tanta eficacia como sea posible. Aquí se estudia lo que se conoce como logística (Investigación de Operaciones, Costos, Inventarios, tiempos y costos).

CRM (*Customer Relationship Management*) que es un modelo de gestión de toda la organización, basada hacia la orientación al cliente, con Sistemas informáticos de apoyo a la gestión de las relaciones con los clientes, a la **venta** y al **marketing**. (apuntes de CRM)

BI (*Business Intelligence*) que es un sistema de aplicaciones y tecnología utilizadas para **recabar información, analizarla y dar acceso a bases de datos** para ayudar a los administradores a tomar mejores decisiones.

KM (*Knowledge Management*) este es un concepto en el cual la empresa conscientemente **recaba, organiza, comparte y analiza su conocimiento en términos de recursos, documentos y habilidades de su recurso humano.**

CT (*Collaborative Technologies*) son herramientas utilizadas para **compartir y distribuir información, tomar decisiones a distancia, permitir que varias partes de una organización interactúen independientemente del tiempo y el espacio.**

Todos estos sistemas y aplicaciones, están diseñados para que la **empresa tenga un mayor control de sus operaciones** y se realice todo sobre **una misma fuente de información confiable y útil.**

Herramientas para mejorar la competitividad, estas son las herramientas con que cuentan las empresas actualmente para ser más competitivos y cumplir con sus estrategias de negocios. Dentro de las mismas están:

Justo a Tiempo: Este sistema conlleva elaborar el producto cuando es necesario y lo requiere el cliente, esta técnica permite reducir considerablemente los inventarios, además de tener una reducción de costos de mantenimiento del inventario, además de llegar a tener una mejor organización. (Apuntes de Just in Time)

Costeo basado en actividades: Su objetivo es **determinar correctamente el costo del producto o servicio**, esta herramienta tiene, entre otras, la ventaja de **reducir al mínimo el prorrateo de los gastos indirectos de fabricación**, así como realizar una identificación de los gastos administrativos.

Target Costing: esta herramienta nos indica que el **precio de un producto o servicio se ve cada vez más influido por el mercado** y es, por ende, **menos susceptible a cambios por parte de la administración.**

El crecimiento del sector de servicios: Este sector económico engloba todas aquellas actividades económicas que abarca los servicios materiales no productivos de bienes. Ello exige que los responsables de los sistemas de información de **costos y administrativos** desarrollen sistemas que apoyen la planeación, la toma de decisiones y el control administrativo de las organizaciones que pertenecen a este sector económico.

Los desarrollos tecnológicos de los sistemas de información: Estos sistemas cada vez son más complejos y presentados de diferentes maneras que facilitan la tarea de administrar las empresas. Otro desarrollo tecnológico relevante es el relacionado con los sistemas integrados de computación para el área de manufactura.

SIX Sigma: es una **filosofía de calidad** japonesa que promueve una mejora continua con el fin de eliminar casi absolutamente los defectos en los productos o servicios que la compañía ofrece, buscando la satisfacción total del cliente. Solo permite un error cada 1,000,000

El enfoque de funciones cruzadas: es importante que los responsables de generar informes administrativos conozcan muy bien las actividades que se efectúan en su organización, conocer las diferentes actividades que se necesitan para que un producto

se genere, determinar cuáles consumen recursos que no agregan valor y que, por lo tanto, que deben ser eliminadas.

Son aquellas actividades que se desarrollan en las organizaciones que están duplicadas o que no aportan ningún valor (**Mencionar a la Burocracia y la IP**).

Reducción del ciclo de vida de los productos: los nuevos cambios han traído como consecuencias que el ciclo de vida de los productos se vaya acortando cada día más (Industria Automotriz y otras Industrias). Esto implica un reto para la organización, ya que sus esfuerzos no deben encaminarse solo a modernizar los productos frente a la competencia, sino a la **velocidad** con que estos cambios llegan a los clientes.

Downsizing y Outsourcing: (*Apuntes Personales sobre este tema*) El ambiente de negocios obliga a las empresas a tener una estructura flexible, por ende, muchas compañías en la actualidad reducen al máximo su tamaño. El downsizing, consiste en reducir lo más posible las áreas no estratégicas de la empresa y empiezan por liquidar a los empleados no productivos. El outsourcing, es una estrategia que ha caído en descrédito, independientemente de que permite que la empresa se dedique exclusivamente a su área principal de competencia y las actividades que no sean directamente relacionadas con satisfacer al cliente, sean realizadas por personal externo a la compañía. Pero estas actividades delegadas a otras empresas no deben ser básicas o indispensables para la empresa que las delega a otra.

La utilización de **internet en los negocios:** Ahorita lo estamos viviendo. El avance de las comunicaciones en el mundo ha llevado a que los negocios sean más fáciles de realizar, pero con el surgimiento de la internet, la globalización ha sido mucho mayor. El llamado comercio electrónico (**ECommerce**) se ha desarrollado de forma vertiginosa a nivel mundial, facilitando las transacciones a nivel empresarial. Este ha traído nuevas formas de hacer negocios como son: **nuevas formas de comercialización, medios de pago diferentes al efectivo, competencia globalizada, etc.** Hablar de las Fintech's

La contabilidad computarizada (Aspel, Conpaq, SAP y 1,000 más) surge a raíz de las nuevas formas de hacer negocios y del avance de las **TI** tecnologías de información, la cual sustituye el uso de facturas y recibos de papel para dar paso a documentos digitales. La SHCP, Comercio, Industria la usa. Hablar del mundo sin papel moneda (video)

Las ventajas competitivas sostenibles en el futuro están dependiendo cada vez más de nuevas tecnologías de proceso que de nueva tecnología de producto. (Videos de los nuevos avances tecnológicos en el mundo) Y, para entrar en este mundo tan competitivo las empresas deben primero conocer las **cinco** fuerzas que determinan la capacidad de generar utilidades (Apuntes sobre las 5 fuerzas de Porter).

Pero, después de todo, ¿cuáles son las 5 fuerzas de Porter?

1. Rivalidad entre competidores; • ¿Cuántos competidores existen en el sector?

• ¿Cuál es la situación de los competidores? ¿Compiten por precio o por otros diferenciales?

2. Poder de negociación de los proveedores; El poder de negociación de los proveedores tiene por objetivo determinar cuánto tu posición en el mercado está en manos de quien proporciona materia prima.

La idea aquí es simple: si el número de proveedores disponibles es bajo, tu control será menor, ya que los demás se verán en una posición cómoda para aumentar precios, plazos y otros términos del acuerdo entre ustedes.

3. Poder de negociación de los clientes; Puedes concluir cuál es el poder de negociación de los clientes por considerar:

- **¿Cuál es la proporción de compradores para los proveedores de mi producto?**

- **¿Cuál es su poder para dictar los términos de negocio?**

- **¿Cómo influye en el proceso de compra el ticket promedio de mis clientes?**

- **¿Mis clientes son activos en los medios sociales, para afectar la opinión de otros?**

4. Amenaza de nuevos competidores

Dependiendo del segmento de mercado en que tu negocio esté insertado, el nivel de dificultad para que nuevos jugadores inicien sus propias operaciones cambia bastante.

Por ejemplo, considera los mercados que han ganado espacio con la transformación digital, como el de infoproductos y el de e-commerce.

Es extremadamente fácil y rápido entrar en estos mercados, ya que la dificultad técnica y los costos de operación son cada vez menores.

Por otro lado, para competir en el mercado de Internet de las Csa o Inteligencia Artificial la situación ya cambia de figura, dadas las altas inversiones necesarias.

¿Cómo determinar esto en tu industria? Respondiendo lo siguiente:

- **¿Cuál es el costo inicial para abrir un negocio en mi segmento?**

- **¿Existen leyes, regulaciones y acreditaciones que son necesarias?**

- **¿Existen fondos de inversión o incentivos fiscales disponibles para quienes desean ingresar al sector?**

- **¿Existen otras barreras de entrada que fortalecen mi posición?**

5. Amenaza de nuevos productos o servicios.

- **¿Existe algún proyecto o prototipo que podría sustituir mi producto?**

- **¿Existe alguna parte de mi trabajo que podría ser automatizado, reemplazado o tercerizado?**

- **¿Es fácil encontrar alternativas a la solución que ofrezco?**

La clave del éxito, consiste en analizar la información o los flujos de información de cada actividad, así como los diferentes eslabones que las unen. Sin esto todo será un fracaso.

Es indudable que el concepto de contabilidad como técnica de información, ha logrado predominio absoluto y se ha eliminado el prejuicio de considerarla solo un simple registro de hechos históricos.

En todas las organizaciones, lucrativas y no lucrativas, el mejor sistema de información cuantitativo es la contabilidad, que constituye un verdadero suprasistema que permite a una empresa triunfar inclusive a nivel mundial. (ejemplo Tesla, Microsoft, Bimbo, CEMEX, etc.).

Existen diferentes ramas de la contabilidad, entre ellas podemos mencionar:

- 1. La Contabilidad Financiera:** esta es la que proporciona información a terceros relacionados con la empresa, como accionistas, instituciones de créditos, inversionistas, etc.
- 2. La Contabilidad Fiscal:** es un sistema orientado a dar información de las obligaciones tributarias de las organizaciones.

3. La Contabilidad Administrativa: es un sistema de información al servicio de la administración, con orientación destinada a facilitar las funciones de planeación, control y toma de decisiones en la empresa.

¿Cuál es el futuro de la Información Financiera?

Como herramienta de la administración, la información financiera seguirá siendo un medio indispensable para evaluar la efectividad con que la administración logra mantener intacta la inversión de los accionistas y obtener un rendimiento justo.

Aunque la contabilidad financiera y la administrativa aportan de un mismo sistema información, tienen diferencias y similitudes de las cuales podemos citar:

- a) **La contabilidad administrativa, está organizada para producir información de uso interno de la administración.** Ej. Formular mejoras y evaluar políticas para la empresa. Planear y controlar las operaciones diarias. Además, está enfocada hacia el futuro. La contabilidad administrativa no está regulada por las normas de información financiera, a diferencia de la contabilidad financiera, porque la información que se genera con fines externos tiene que ser producida según determinadas normas. La contabilidad administrativa no intenta determinar la utilidad con la precisión de la contabilidad financiera, ya que otorga más relevancia a los datos cualitativos y costos necesarios en el análisis de las decisiones que, en muchos casos, son aproximaciones o estimaciones. La contabilidad administrativa hace hincapié en las áreas de la empresa como células o centros de información para tomar decisiones sobre cada una de las partes que la componen. La contabilidad administrativa, como sistema de información administrativo, recurre a disciplinas como la estadística, economía, la investigación, etc., para completar los datos presentar los datos presentados, con el fin de aportar soluciones a los problemas de la organización, de ahí que

exista gran relación con otras disciplinas, lo que no sucede en la contabilidad financiera.

b) A diferencia de la Contabilidad Administrativa, la contabilidad financiera genera información sobre el pasado o hechos históricos de la organización. En cambio, la contabilidad financiera es obligatoria, lo que no ocurre con la contabilidad administrativa, que es un sistema de información opcional.

Un aspecto importante de la **contabilidad administrativa, es que se ha vuelto un eje en la planeación de la organización**, ayudando a prevenir cambios en el entorno, además ayuda a integrar los objetivos y las decisiones de la organización y sirve además como medio de comunicación, coordinación y cooperación de los diferentes elementos que integran la empresa.

En la época actual en que vivimos, por su forma de complejidad económica en la administración de los recursos, la contabilidad administrativa es necesaria para obtener mejor control. Este control administrativo se efectúa a través de los informes que genera cada una de las áreas o centro de responsabilidad, esta información es un insumo importante en la alta gerencia para la toma de decisiones efectivas y eficientes.

¿Qué es la Contabilidad Estratégica?

Hoy en día, es de suma importancia para las empresas diseñar su plan estratégico, a largo o a corto plazo, siempre enfocada a la satisfacción del cliente. La **contabilidad estratégica se define como la disciplina que provee la información necesaria para formular, implementar y llevar a cabo estrategias para alcanzar una ventaja competitiva.**

Dentro de las estrategias más importantes que son afines con la contabilidad administrativa, podemos mencionar:

Costeo de atributos: Es el costeo de atributos específicos de un producto que atrae a los clientes.

Benchmarking: Es la comparación de los procesos internos de la compañía con un estándar ideal ya sea basado en el desempeño de alguna empresa líder en la industria.

Valuación de la marca: valuación financiera de la marca a través de las fortalezas de la marca como liderazgo, estabilidad, mercado, basadas en utilidades históricas.

¿Qué retos presenta la profesión Contable y cuál es el papel del Contralor?

(Videos sobre las diversas actividades del Contador Público)
(Apuntes sobre los cientos de actividades que desarrolla un Contador Público o Licenciado en Contaduría)

La contabilidad crea valor cuando comunica información de la empresa con claridad y objetividad, diseñando caminos para transformar la visión de la compañía en realidad. El Contralor controla y es el supervisor del Contador y asistente del Director de Finanzas.

Conceptos, Clasificaciones y comportamiento de los Costos.

Apuntes sobre las diversas clasificaciones de la presentación de los Estados Financieros, dependiendo a quién van dirigidos, y cómo se presentan en otras partes del mundo.

ESTUDIO DEL BALACE GENERAL O ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA

El BG o EPF o Estado de Situación Financiera, es el documento que muestra la situación financiera de una empresa a una fecha fija, pasada o futura o bien, se le considera como un Estado Financiero que muestra la situación económica y capacidad de pago de una empresa a una fecha fija, pasada, presente o futura.

Desde luego, que este Estado Financiero como cualquier otro, presenta el resultado de conjugar hechos registrados en la contabilidad; así mismo presenta convencionalismos contables y juicios personales.

¿Cuáles son sus características?

- ▶ **Es un Estado Financiero**
- ▶ **Muestra el Activo, Pasivo y Capital Contable de una empresa, en la cual su(s) propietario(s) puede(n) ser una Persona Física o Persona Moral.**
- ▶ **La información que proporciona, corresponde a una fecha fija, por ello es un Estado Financiero ESTÁTICO.**
- ▶ **Se enfoca en base al saldo de las Cuentas Contables de Balance.**

¿Cómo se divide materialmente el Balance General?

- ▶ **ENCABEZADO: Se destina para:**
 - a) **Nombre de la empresa**
 - b) **Denominación de que se trata de un BG o EPF, o bien, el**
 - Estado del Activo, Pasivo y Capital Contable**
 - Estado de Posición Financiera**
 - Estado de Situación Financiera**
 - Estado Financiero Estático**
 - Estado de Recursos y Obligaciones**
 - Estado Estático**

Etc.

c) La fecha a la cual se refiere la información (Fecha pasada, presente o futura. Algunos contadores acostumbran anotar además de la fecha, la hora en que se practica el Balance.

▶ **CUERPO: Está destinado para:**

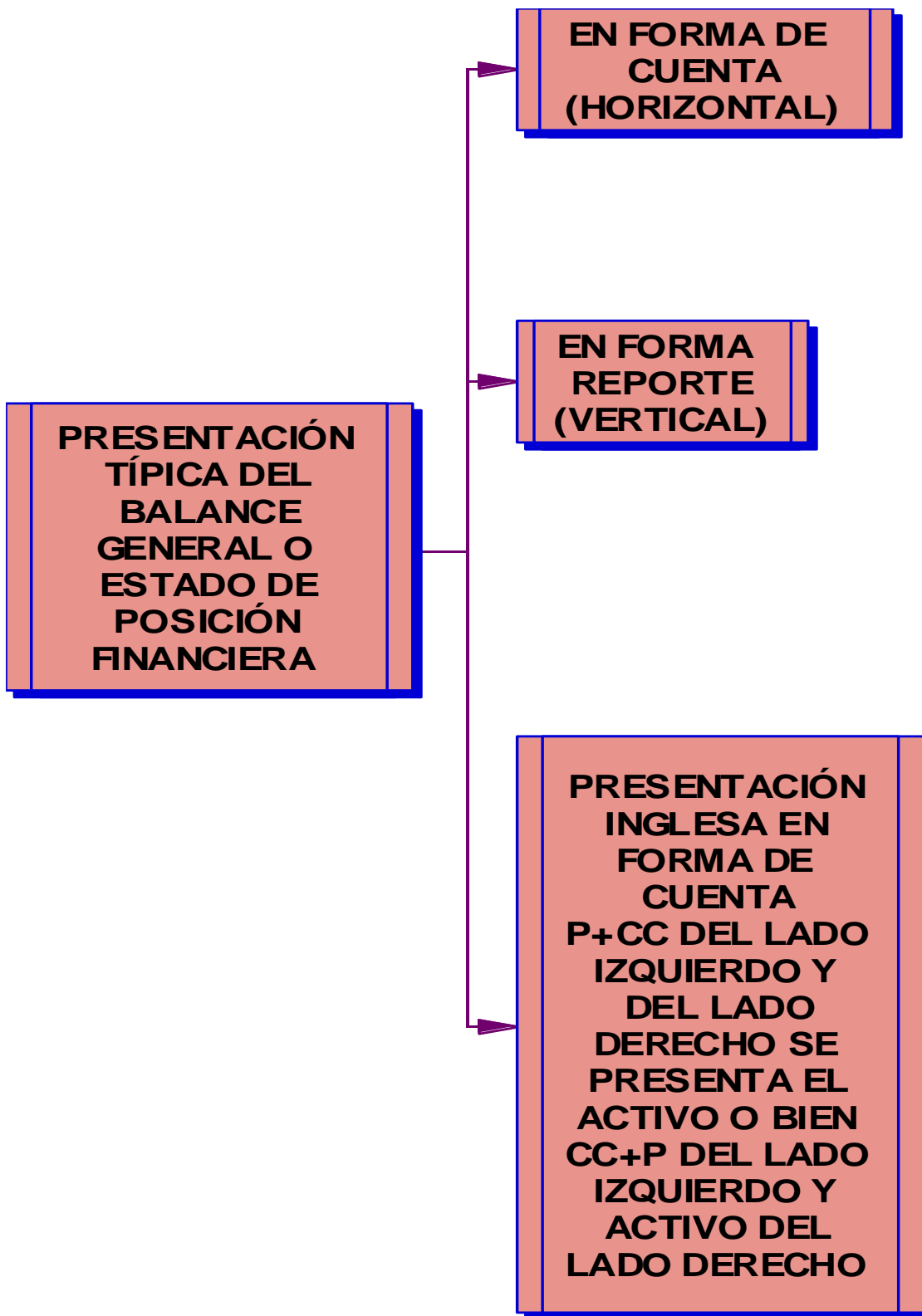
- a. Activo (Bienes, Propiedades, valores, etc.)**
- b. Rubro y cifras de las Cuentas de Orden (Cuentas Contables de recordatorio).**
- c. Capital Contable (Diferencia entre el Activo Total y Pasivo Total)**

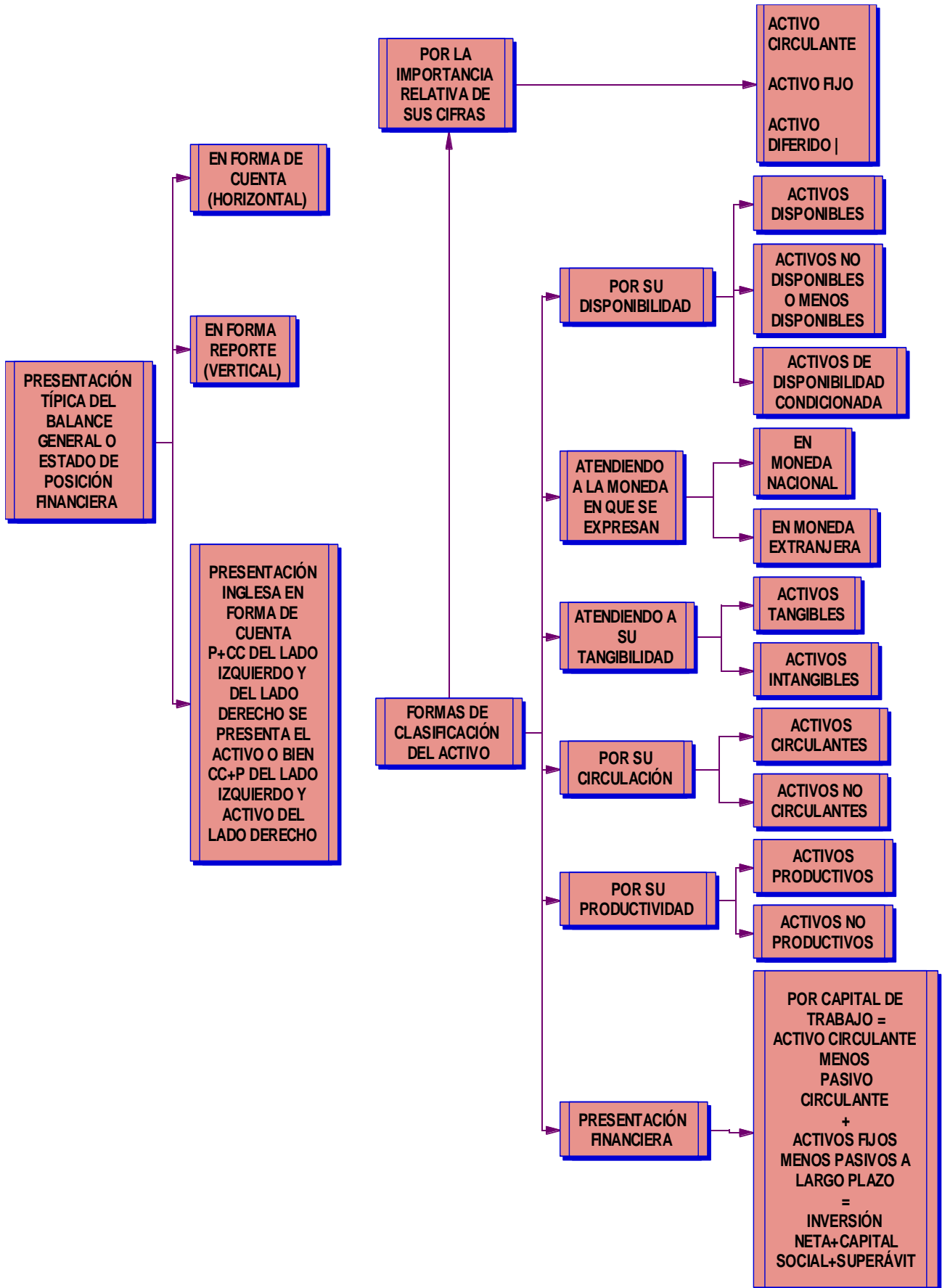
▶ **PIE: Destinado generalmente para:**

- a. Notas a los Estados Financieros**
- b. Rubro y Cifras de las Cuentas de Orden**
- c. Nombre y Firma de quien los confecciona, audita, interpreta, etc.**

TIPOS O DIFERENTES FORMAS DE PRESENTACIÓN

La presentación del BG puede hacerse en forma de **Cuenta** (horizontal) o bien de **Reporte** (Vertical), en forma Mixta $A - P = CC$; En forma **inglesa** $P + CC$ del lado izquierdo y Activo del lado derecho, o bien $CC + P$ del lado izquierdo y Activos del lado derecho. El Activo se **subdivide** en AC, AF y AD. Por **disponibilidad** Activos Disponibles - Activos Menos disponibles. Activos de **Disponibilidad Condicionada**, otra forma es atendiendo a la Moneda Activos en MN y Activos en ME; en cuanto a la **Tangibilidad** se presentan A. Tangibles + A. Intangibles; Por su **Circulación** se puede presentar en AC y Activos No Circulantes, o atendiendo a su **Productividad** A Productivos + A No Productivos, o bien atendiendo a la **importancia relativa de sus cifras**: $AF + AC + AD$. Si se desea presentar **financieramente** $AC (-) PC = \text{Capital de Trabajo} + AF - \text{Pasivos a LP o Fijos} = \text{Inversión Neta} + \text{Capital Social} + \text{Superávit}$ [explicar].





ESTUDIO DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS O ESTADO DE RESULTADOS

Por otra parte, tenemos al **Estado de Pérdidas y Ganancias** o **Estado de Resultados** que es un Estado Financiero que muestra la Utilidad o Pérdida Neta, así como el camino para obtenerla en un ejercicio determinado, pasado, presente o futuro o bien se puede definir como el Documento Financiero que analiza la utilidad o la pérdida neta de un ejercicio o período determinado, presente o futuro, por ello se le clasifica con EF **DINÁMICO**.

Sus **CARACTERÍSTICAS** son:

- ▶ **Es un Estado Financiero**
- ▶ **Muestra la Utilidad o Pérdida Neta y el camino para obtenerla.**
- ▶ **La información que muestra corresponde a un ejercicio determinado, por eso es un EF DINÁMICO.**
- ▶ **Se elabora a base del movimiento de las Cuentas de Resultados.**

DIVISIÓN MATERIAL o FÍSICA

▶ **ENCABEZADO**, mismo que está destinado para:

- a) **Nombre de la empresa**
- b) **Denominación de ser un EPG o EF Dinámico, o E de Ingresos y Costos, o Estado de la Utilidad Neta, o Estado de Resultados o Estado de Productos y Costos o Estado de Rendimiento, etc.**
- c) **Ejercicio correspondiente a un lapso determinado.**

▶ **CUERPO** Destinado a:

- a) **Ingresos (ventas, productos, etc.)**
- b) **Costos de Ingresos**
- c) **Costos de Operación o Distribución**
- d) **Provisiones (para impuestos, PTU, etc.)**
- e) **Utilidad o Pérdida Neta**

▶ **PIÉ** destinado para:

Nombre y firma del Contador, Auditor, Contador, etc.

(Diseño clase) Tradicional

La contabilidad de costo es un sistema de información que clasifica, acumula, controla y asigna los costos para determinar los costos de actividades, procesos y productos y con ello facilitar la toma de decisiones, la planeación y el control administrativo.

Los objetivos de la contabilidad de costos son:

- 1.- Generar información para medir la utilidad, proporcionando el **costo de ventas correcto.**
- 2.- **Valuar los inventarios**
- 3.- Proporcionar **reportes para ayudar a ejercer el control administrativo.**
- 4.- **Ofrecer información para la toma de decisiones**
- 5.- Generar información para ayudar a la administración a fundamentar la **estrategia competitiva.**
- 6.- Ayudar a la administración en el proceso del **mejoramiento continuo**, eliminando las actividades o procesos que no generan valor (*Downsizing*)

Por costo se entiende la **suma de erogaciones en que incurre una persona física o moral para la adquisición de un bien o de un servicio, con la intención de que genere ingresos en el futuro.** Un costo puede tener distintas características según el producto que genere:

(Apuntes sobre las diferencias entre Costos y Gastos)

Costo – activo: cuando se incurre en un costo cuyo potencial de ingresos va más allá del potencial de un periodo, ej., la compra de un edificio.

Costo – gasto: es la porción de activo o el desembolso de efectivo que ha contribuido al esfuerzo productivo de un periodo, que comparado con los ingresos que genero da por resultado la utilidad realizada en este, ej., los sueldos correspondientes a ejecutivos de administración.

Costo – pérdida: es la suma de erogaciones que se efectuó, pero que no generó ingresos esperados, ejemplo, cuando se incendia una maquinaria que no está asegurada.

CLASIFICACIONES DE LOS COSTOS

Los costos, son fundamentales para el administrador no solo para efectos de valuar inventarios, sino para los diferentes procesos administrativos de la organización.

1.- De acuerdo con la función en la que se incurre:

- a) **Costo de producción:** son los que se generan en transformar la materia prima en productos terminados.
- b) **Costo de materia prima:** es el costo de materiales integrados al producto.
- c) **Costo de mano de obra:** es el costo que interviene directamente en la transformación del producto.
- d) **Gastos Indirectos de Fabricación:** son los costos que intervienen en la transformación de los productos, con excepción de la materia prima y la mano de obra directa.
- e) **Costo de distribución o ventas:** son los gastos que se incurren en llevar el producto al consumidor final.
- f) **Costos de administración:** son los que originan el área administrativa.
- g) **Costos de financiamientos:** son los que se originan por el uso de recursos ajenos.

2.- De acuerdo con su identificación con una actividad, departamento o producto:

- a) **Costos directos:** son los que se identifican plenamente con una actividad, departamento o producto.
- b) **Costo indirecto:** es el que no se puede identificar con una actividad determinada.

3.- De acuerdo en el tiempo que fueron calculados

- a) **Costos históricos:** son los que se produjeron en determinado periodo: los costos de los productos vendidos o los costos de los que se encuentran en proceso.

b) **Costos predeterminados:** son los que se estiman con base estadística y se utilizan para elaborar presupuesto.

4.- De acuerdo con el tiempo en que se carga o se enfrentan a los ingresos:

a) **Costos del periodo:** se identifican con los intervalos de tiempo y no con los productos o servicios.

b) **Costos del producto:** son los que se llevan contra los ingresos únicamente cuando han contribuido a generarlos en forma directa, es decir son los costos de los productos que se han vendido, sin importar el tipo de venta.

5.- De acuerdo con el control que se tenga sobre la ocurrencia de un costo:

a) **Costos controlables:** son aquellos sobre los cuales una persona, de determinado nivel, tiene autoridad para realizarlos o no.

b) **Costos no controlables:** en algunas ocasiones no se tiene autoridad sobre los costos en que se incurre, tal es el caso de la depreciación del equipo.

6.- De acuerdo con su comportamiento:

a) **Costos variables:** son los que cambian en relación directa con una actividad o volumen dado.

b) **Costos fijos:** son los que permanecen constante durante un rango relevante de tiempo o actividad.

c) **Costos semivariables:** se caracterizan por tener una parte fija y una variable.

7.- De acuerdo con su importancia para la toma de decisiones:

a) **Costos relevantes:** son aquellos que se modifican o cambian de acuerdo con la opción que se adopte.

b) **Costos irrelevantes:** son aquellos que permanecen inmutables, sin importar el curso de acción elegido.

8.- De acuerdo con el tipo de sacrificio en que se ha incurrido:

- a) **Costos desembolsables:** son aquellos que implicaron una salida de efectivo, lo cual permite que puedan registrarse en la información generada por la contabilidad.
- b) **Costo de oportunidad:** es aquel que se origina al tomar una determinación que provoca la renuncia a otro tipo de alternativa que pudiera ser considerada al llevar a cabo la decisión.
- c) **Costos virtuales:** son los que impactan a la utilidad durante un periodo contable, pero que no implican una salida de efectivo.

9.- De acuerdo con el cambio originado por un aumento o disminución de la actividad:

- a) **Costos diferenciales:** son los aumentos o disminución del costo total, un cambio en los niveles de inventario. Se clasifican en costos decrementales y costos incrementales.
- b) **Costos sumergidos:** son aquellos que, independientemente del curso de acción que se elija, no se verán alterados; es decir, van a permanecer inmutables ante cualquier cambio.

10.- De acuerdo con la relación en la disminución de actividades:

- a) **Costos evitables:** son aquellos plenamente identificables con un producto o un departamento, de modo que, si se elimina el producto o el departamento, dicho costos se suprime. Ej., el material directo de una línea que será eliminada del mercado.
- b) **Costos inevitables:** son aquellos que no se suprimen, aunque el departamento o el producto serán eliminados de la empresa. Ej. Si se elimina el departamento de ensamble, el sueldo del director de producción no se modificará.

11.- De acuerdo con su impacto en la calidad:

- a) **Costos por fallas internas:** son los costos que podrían ser evitados si no existieran defectos en el producto antes de ser entregado al cliente.

- b) **Costos por fallas externas:** son los costos que podrían ser evitados si no tuvieran defectos los productos o servicios.
- c) **Costos de evaluación:** son aquellos que se incurren para determinar si los productos o servicios cumplen con los requerimientos y especificaciones.
- d) **Costos de prevención:** son los costos que se incurren antes de empezar el proceso con el fin de minimizar los costos de productos defectuosos.

EL MODELO O RELACION COSTO – VOLUMEN - UTILIDAD

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, ya sea para hacer planeación a corto o largo plazo.

La globalización, como se ha mencionado, tiene un efecto fuerte en las decisiones que se toman en una empresa, y por ello es esencial utilizar lo mejor posible su capacidad para generar riqueza. De esta manera, cada uno de los factores que conforman el modelo costo – volumen – utilidad se ve afectado por la globalización, y por lo tanto requiere consideraciones especiales.

Precio: con la apertura económica y comercial, el precio de los productos no es un factor controlable por la empresa, ya que para poder competir se requiere igualar o incluso reducir el precio respecto a sus competidores.

Volumen: la variable volumen depende de factores tan diversos como la saturación del mercado, el valor agregado que el producto ofrece respecto al ofrecido por otros productos similares.

Costo: de las tres variables que conforman el modelo costo – volumen – utilidad, el costo es quizás el único que puede ser controlado directamente por la empresa.

El punto en que los ingresos de la empresa son iguales a sus costos se llama **punto de equilibrio, en el no hay utilidad ni perdida. El punto de equilibrio se determina dividiendo los costos fijos totales entre el margen de contribución por unidad.**

El margen de contribución es el exceso de ingresos con respecto a los costos variables, es la parte que contribuye a cubrir los costos fijos y proporciona una utilidad.

De acuerdo con el objetivo de cada empresa, se puede calcular cuando hay que vender, a que costo y a qué precio para lograr determinadas utilidades.

Una empresa debe ser concebida como la célula básica de la economía de un país y como un instrumento generador y distribuidor de riquezas. Los objetivos esenciales de la administración son maximizar el valor de la empresa e incrementar su capacidad de servicio. Es recomendable, por lo tanto, implantar estrategias en paralelo con determinadas acciones, como la reconversión de las instalaciones de las empresas, la internalización de la cultura de calidad, el tener un eficiente sistema de administración de costos, la tecnología de punta, capital humano capacidad, estructuras de producción flexibles que permitan mejoras continuas en los sistemas de producción.

En síntesis, el proceso anterior es similar a la herramienta conocida como análisis de sensibilidad o simulación, que permite conocer los resultados de las diferentes acciones antes de realizarlas.

Una estrategia para incrementar utilidades, y por lo tanto hacer bajar el punto de equilibrio, es tratar de reducir los costos variables.

El Punto de Equilibrio como herramienta de Planeación Táctica (Corto Plazo) en la determinación del Precio de Venta

El análisis de Costo-Volumen-Utilidad abarca tanto el análisis del punto de equilibrio como es el Análisis de Contribución (AC).

De una manera simplista el PE es el nivel de ventas en el cual la empresa recupera todos los gastos del período y no tiene utilidad, pero tampoco tiene pérdida

De manera muy sencilla: Suponga que solo se comercializa un producto, el cuál se tiene en consignación, ese producto se vende en \$150.00 y se paga al consignatario \$90.00 (costo variable), pagando 600 por el espacio de venta (costos fijos). Cada vez que se entrega una pieza se tendrá que pagar al consignatario \$90.00 (costo variable), este pago se mueve proporcionalmente al número de unidades vendidas; los \$600.00 en cambio, no se desplazan, permanecen constantes, independientemente de la cantidad de unidades que se vendan.

Como se quiere evitar problemas al momento de pagar la renta, se meterán en una caja \$60.00 de contribución marginal ($150 - 90$) que dejará cada unidad vendida, hasta que se complete la renta.

Para calcular el momento en que se tendrá listo el pago de la renta, el cual representa el punto de equilibrio, se utiliza una regla de 3:

Si una unidad deja en la caja 60.00 ¿cuántas unidades se tienen que vender para completar los 600 de la renta?

También puede calcularse como sigue:

$$XPV = \text{Unidades} \times PV$$

$$XCV = \text{Unidades} \times CV$$

$$XPV - XCV - \text{Fijos} = 0$$

Esta ecuación es similar al ER y se

igual a "0" porque queremos el PE

$$PV - CV - \text{Fijos}$$

$$X150 - X90 - 600 = 0$$

$$X60 = 600$$

$$X = 600 / 60 = 10 \text{ U.}$$

PV (Precio de Venta)	150		
CV (Costos Variables)	90		
CF (Costos Fijos)	600		
UDISRPTU	0		
% de ISR y PTU	0,40 %		
CM Contribución Marginal	150	90	60
			0,40 %

PRECIO DE VENTA 150 x 10 = 1,500 ES EL PE EN IMPORTE

$$PE = \frac{CF}{PV - CV = UM}$$

Si una pieza deja 60 de contribución marginal **60**

Cuántas X pzas deben venderse para juntar 600

Regla de 3

60	1
600	X

X= **10**

PUNTO DE EQUILIBRIO PARA OBTENER LA UTILIDAD DESEADA

$$\left(\begin{array}{r} 0 \\ \hline 1 \quad 0,40 \\ \hline 0,40 \end{array} \right)$$

$$\frac{600}{0,40}$$

$$\frac{600}{0,40}$$

1.500 IMPORTE

$$\frac{600}{60}$$

10 UNIDADES

COMPROBACIÓN

	UNIDAD	\$	TOTAL
VENTA	10	150	1.500
Menos VARIAB	10	90	900
Igual CONTRIBUCIÓN MARG.			600
Menos COSTOS FIJOS			-600
Igual UTILIDAD			0

Es recomendable obtener el PE en unidades y después convertirlo a \$, simplemente multiplicando las unidades por el precio de venta PV.

PRECIO DE VENTA 150 x 10 = 1,500 ES EL PE EN IMPORTE

Sin embargo, habrá ocasiones en que se tenga que trabajar con importes, en cuyo caso el planteamiento de Regla de 3 y la fórmula son parecidas, pero ahora no se utilizará 1 como unidad sino como \$1 (un peso)

Debemos conocer la proporción de variables que tiene cada peso. Si 150 pesos de venta tienen 90 variables ¿Cuánto de costos variables tiene cada peso?

150	90
1	X

X=	0,60000	60,00%
----	---------	--------

Esto significa que, si cada peso de venta tiene 60 centavos de CV, el 60% de la Venta corresponde a CV. Por lo tanto, si un peso deja en la caja 40 centavos ¿cuántos pesos necesito vender para tener la caja de 600 C fijos?

0,4	600
1	X

X=	1500,00
----	---------

Entonces la fórmula es:

$$\text{CV} / \text{INGRESOS} = \% \text{ de CV}$$

$$\text{COSTOS FIJOS} = \frac{\text{PE en \$}}{1 - \% \text{ DE CV}}$$

La utilidad hubiera sido de \$60m por que los CF estarían cubiertos, peros los variables que se pagan a consignatario seguirán en proporción a la venta. Por tanto, la CM (PV-CV) se convierte automáticamente en Utilidad.

El Punto de Equilibrio como herramienta de Planeación
Táctica (Corto Plazo)

Además del estudio del Análisis e Interpretación de Estados Financieros, el Punto de Equilibrio (PE), nos sirve para determinar con anticipación las utilidades deseadas.

Es una herramienta que nos sirve para planear los niveles de operatividad y una de las bases en la toma de decisiones financieras para la fijación de precios de venta, el análisis de costos, de gastos e ingresos y sobre todo nos sirve para la toma de decisiones financieras.

Nos sirve como herramienta para además de planear las utilidades deseadas, para definir el nivel de producción mínimo necesario para cumplir con las utilidades exigidas por las metas planeadas para un determinado ejercicio.

Si bien sirve a la dirección de la empresa para que pueda alcanzar sus propias utilidades deseadas, ¿Qué pasaría si la capacidad instalada de la empresa es insuficiente para lograr ese volumen de producción necesario para alcanzar esa meta?

Si se conoce con anticipación esta situación, nos daría los elementos para cambiar la meta fijada o bien invertir para cambiar dicha capacidad instalada. Las metas solo se lograrían si se determina el volumen de producción previo al inicio del ejercicio, ya que, si no se hiciera así, la Dirección se daría cuenta de la insuficiencia de la capacidad empresarial o del exceso en la meta fijada ya muy avanzado el ejercicio y sin posibilidad de corregir oportunamente los hechos.

¿Cómo ayuda el PE en la determinación de la Palanca Operativa?

Para determinar los Niveles de Operación o también conocida en las empresas como Palanca Operativa (qué renglones de la operación han sido afectados por el entorno económico), el punto de equilibrio es útil para conocer lo que debo producir y vender,

para evitar tener pérdidas, y contar con elementos reales para la planeación de la actividad empresarial.

Si se conoce el punto de equilibrio, se pueden modificar decisiones para a su vez modificar costos, calidades, precios y volúmenes de operación.

Por eso se confirma que el PE es una Herramienta de Planeación.

¿Cuáles son los requisitos para poder aplicar el PE?

- ⇒ Es indispensable establecer que los **inventarios permanezcan constantes**, o si llegan a tener variaciones, éstas no serían relevantes durante la operación de la empresa. En otras palabras, se debe considerar que la cantidad que se produzca, deberá ser la cantidad que forzosamente se venda.
- ⇒ Se requiere que la contabilidad se maneje por un sistema de costos de **Costeo Directo o Marginal**, en lugar del Método por Costeo Absorbente, para poder identificar los **costos fijos** de los **costos variables**. Precisamente por dogma del Costeo directo, es necesario hacer una separación de los Costos Directos y de los Gastos Variables.
- ⇒ Deberá determinarse la Utilidad o Contribución Marginal por **unidad de producción**.

¿Cuáles son los Gastos y Costos Fijos y/o Estructurales? Los Gastos y Costos

Fijos son todos aquellos que permanecen constantes, no importando cuanto se producen. También son llamados Gastos Estructurales, ya que son los necesarios para darle forma y estructura necesaria, dado el nivel de producción y operatividad de la empresa, previamente determinada.

Los gastos típicos fijos serían: renta, depreciación en línea recta, sueldos de administración, sueldos de supervisores que no se relacionen con el nivel de producción.

Los gastos típicos variables serían: Materias Primas, Mano de Obra, Comisiones sobre Ventas, Energía y Combustibles de Producción, Fletes, y todos los relacionados con la producción.

Existen otros gastos que no son precisamente fijos o bien variables, y son los semifijos o semivARIABLES. Los mismos deberán ser clasificados por un técnico responsable de su clasificación y en atención a su naturaleza predominante de la variabilidad o no, respecto al volumen de producción.

¿Cómo se determina la utilidad o contribución marginal?

La utilidad o contribución marginal se determina por la diferencia entre el precio de venta unitario menos los gastos y costos variables unitarios, o bien, por el cociente de ambos, para obtener el resultado en porcentaje.

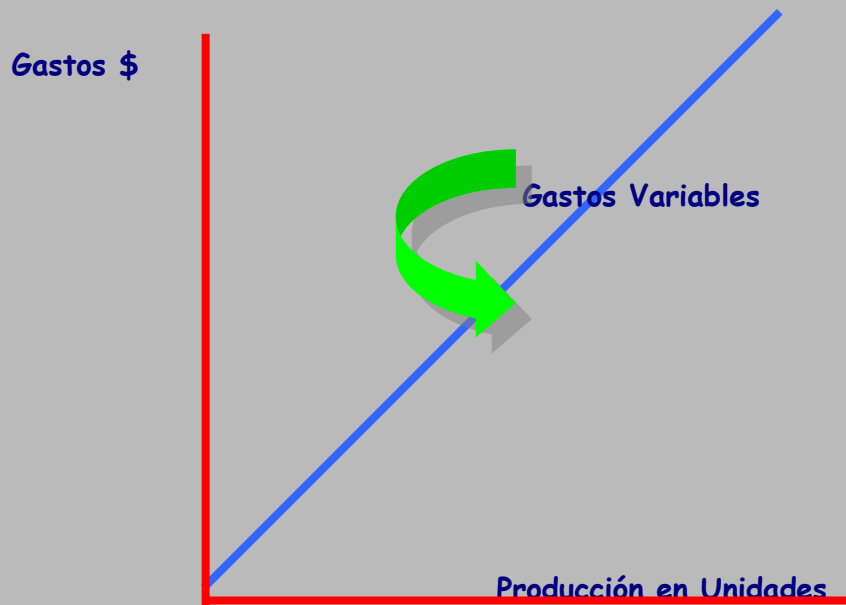
¿Cuál es el concepto del Punto de Equilibrio?

Es el nivel de producción y ventas en el que la utilidad es igual a cero, es decir, es el nivel en el que la Utilidad Marginal es suficiente sólo para cubrir los gastos y costos fijos, quedando como resultado de la operación cero utilidades y cero pérdidas.

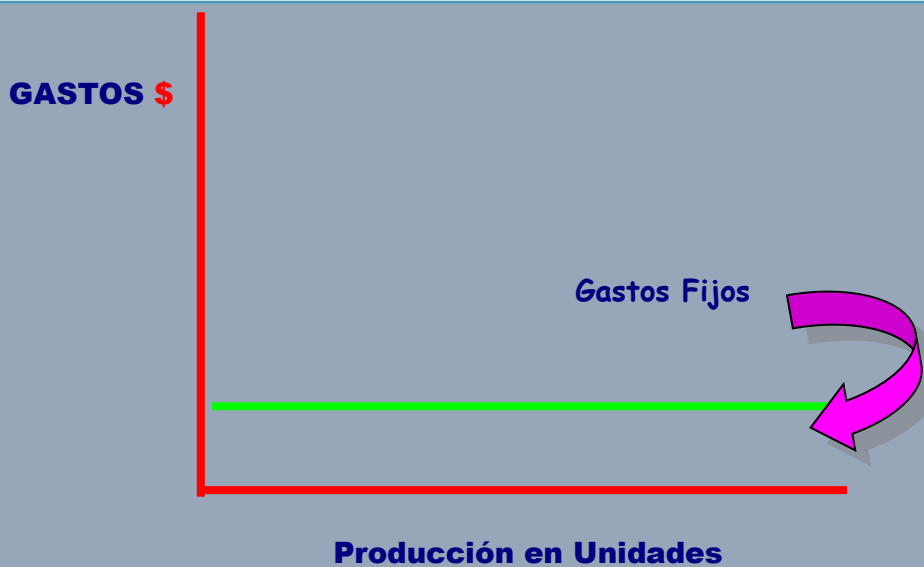
¿Qué es la Palanca Operativa?

Debido a que el PE se determina para un negocio en marcha, dentro de un entorno económico cambiante, es necesario determinar constantemente el PE para determinar en qué magnitud y en qué renglones de la operación de la empresa han afectado los cambios provocados por medio económico que les es relativo.

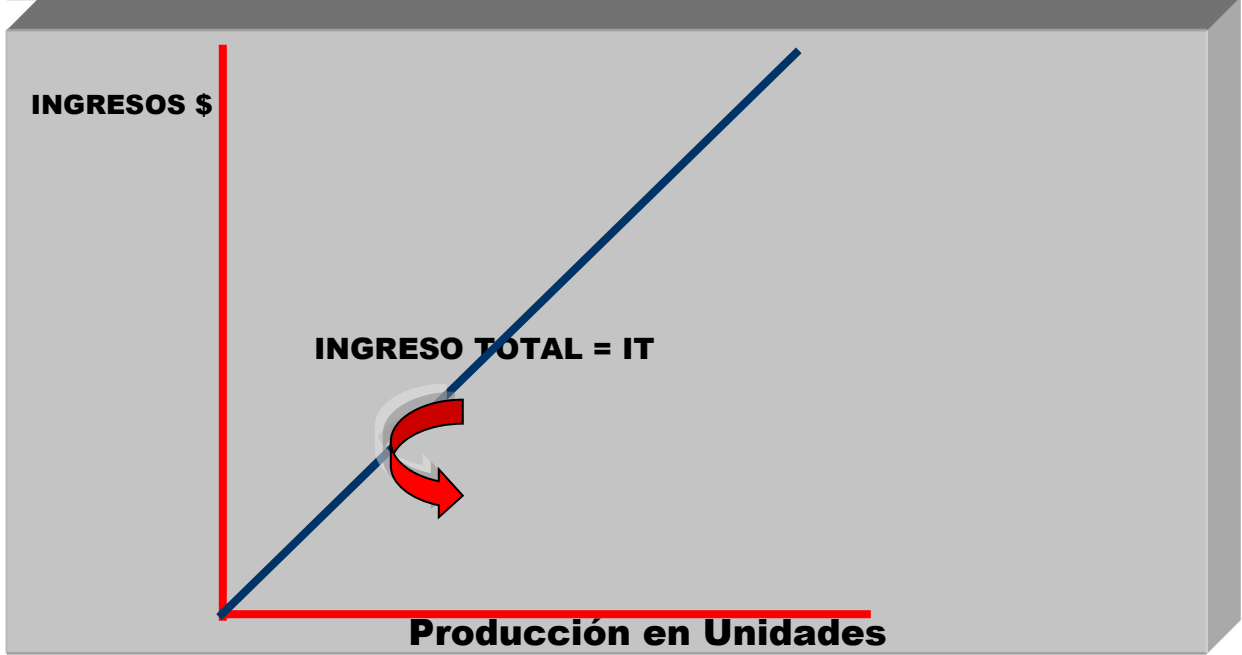
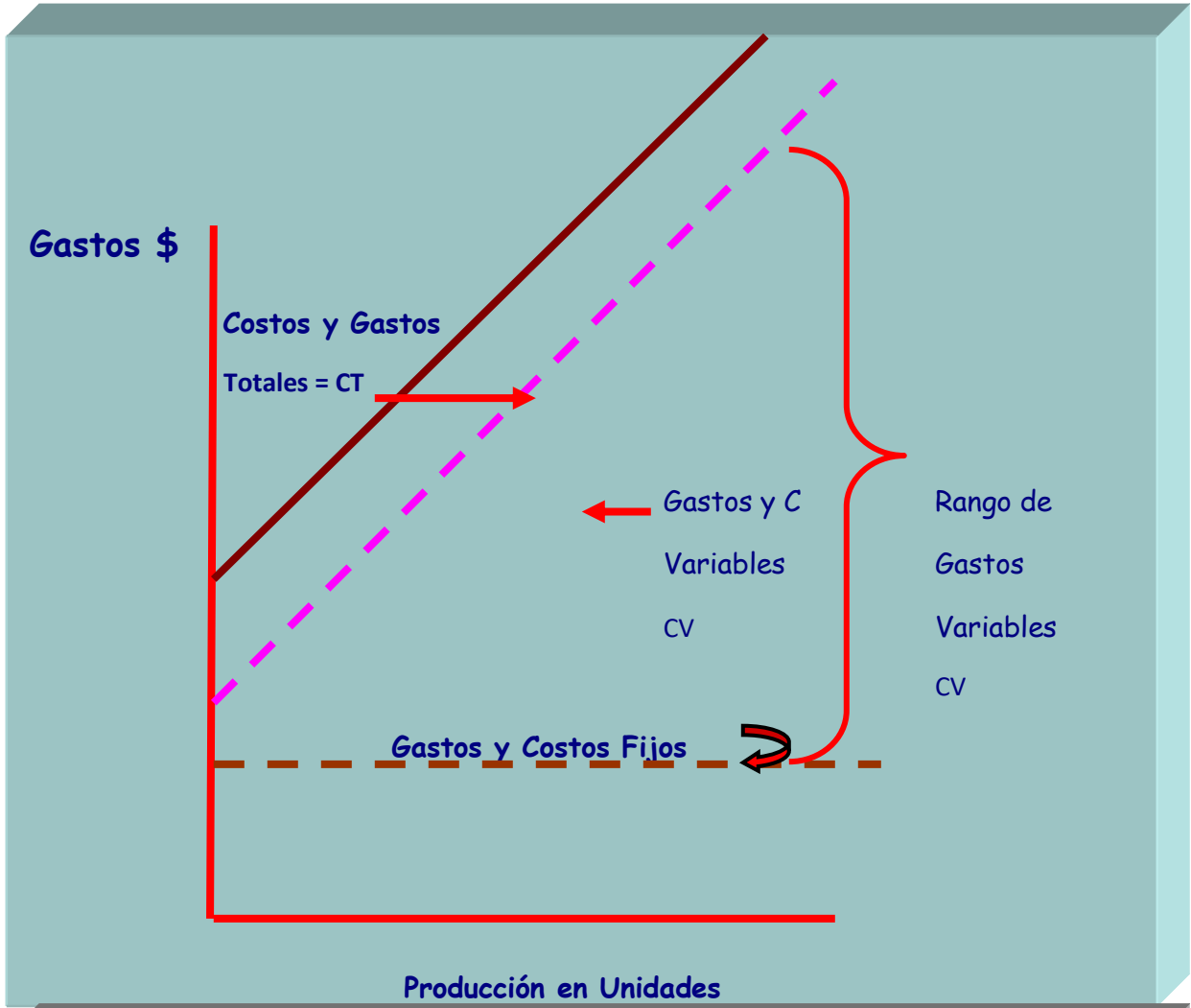
REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL Punto de Equilibrio



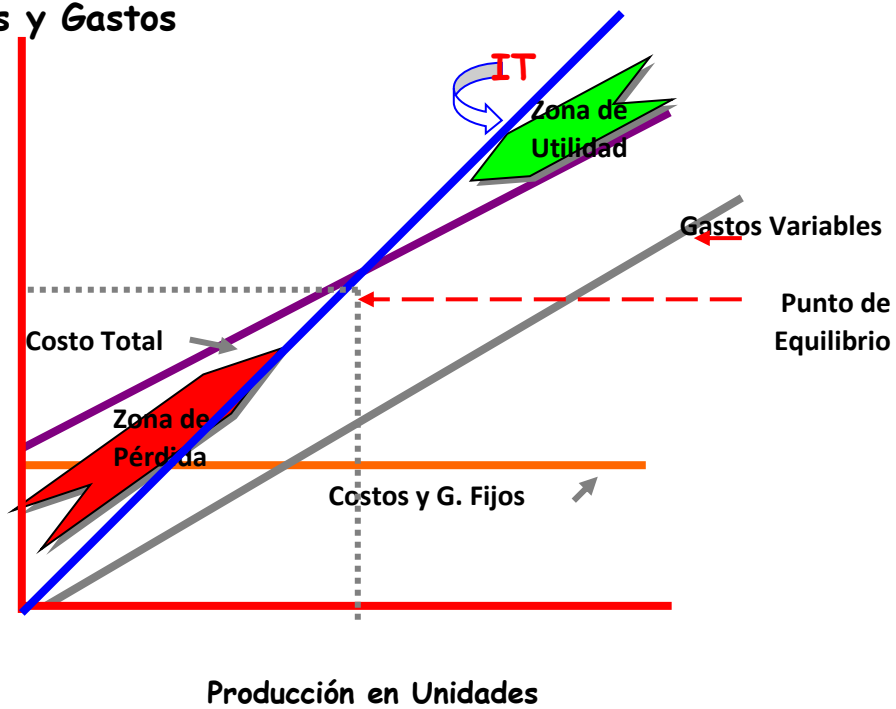
Los Gastos Variables se incrementan o decrementan conforme al nivel de Producción



No importa que pase con la producción, los Gastos Fijos siempre permanecerán constantes.



Ingresos y Gastos



REPRESENTACIÓN MATEMÁTICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Punto de Equilibrio
FÓRMULA:

$$PE = \frac{C F}{UM}$$

PE = Punto de equilibrio
 CF = Costos Fijos
 PV = Precio de Venta unitario
 CV = Costos y Gastos Variables por unidad
 UM = Utilidad o Contribución Marginal
 UM = PVta - Costos Variables

Ejemplo

- Una compañía vende un solo producto en \$1.10
- Sus costos y Gastos Variables Unitarios son de \$0.60
- Sus Gastos Fijos Mensuales son de \$ 25,000.00

¿Determine cuál es el Punto de Equilibrio?

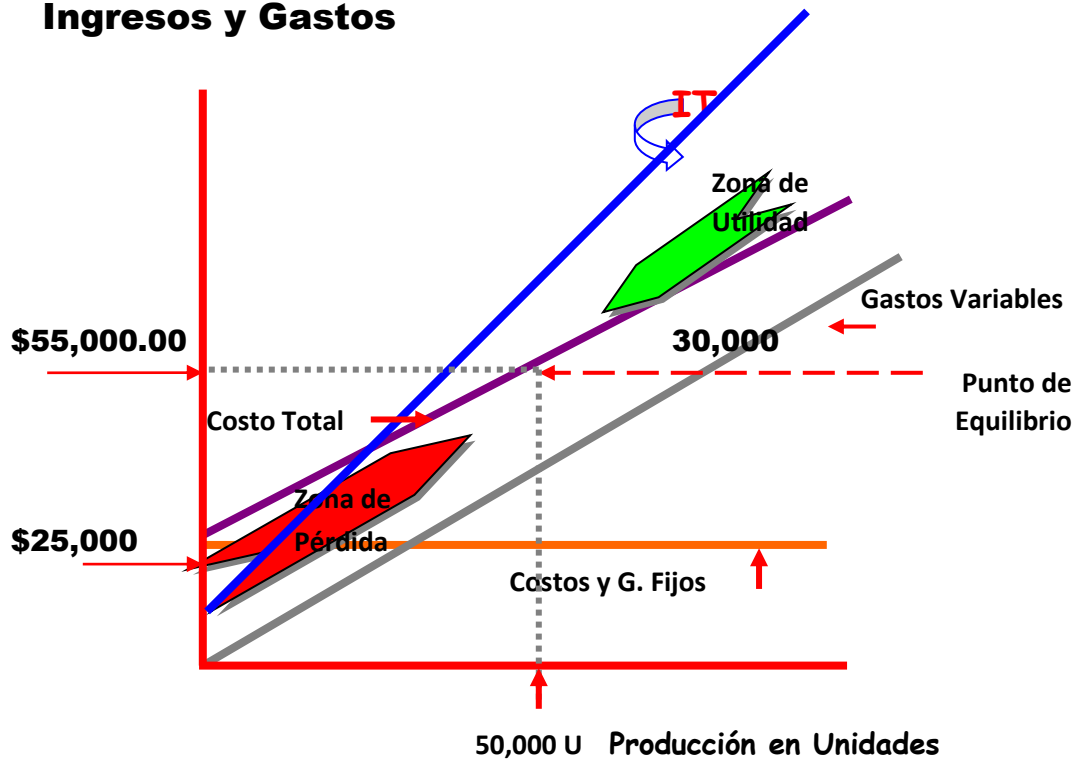
$$PE = \frac{\$25,000}{\$1.10 - \$0.60} = \frac{\$25,000}{\$0.50} = 50,000 \text{ unidades}$$

$$PE = \frac{\$25,000}{\$0.50} = \frac{\$25,000}{\$1.10} = 45.4545\% = \$55,000 \text{ (pesos)}$$

COMPROBACIÓN DE CÁLCULO:

Ventas (\$1.10 × 50,000 unidades)	55,000
Menos: Costos Variables (\$0.60 × 50,000 u)	<u>30,000</u>
Contribución o Utilidad Marginal	25,000
Menos: Costos Fijos	<u>25,000</u>
Diferencia entre Ventas y Costos	0
	=====

Ingresos y Gastos



El punto de equilibrio sirve para planear las utilidades. Permite conocer cuál es el nivel mínimo indispensable de ventas para obtener la utilidad deseada después de ISR y PTU.

PEU	=	Punto de Equilibrio en Utilidad Deseada
CF	=	Costos Fijos
UD ISR y PTU	=	Utilidad deseada después de ISR y PTU
%ISR	=	% de ISR y PTU
CM	=	Contribución Marginal en porcentaje

Ejemplo: Una empresa desea tener una utilidad neta (después de ISR y PTU) de \$200,000. Los Gastos Fijos son \$300,000

**El precio de venta por unidad es de \$80.00 y Gastos Variables por unidad de \$32.00
La tasa mezclada entre ISR y PTU es del 42%**

PV = 80
 CV = 32
 CF = 300,000
 UDISR = 200,000
 ISR-PTU = 42%
 CM = 80 - 32 = \$48 o bien equivalentes al 60%

$$\text{PEU} = \frac{\text{CF} + (1 - \% \text{ de ISR y PTU}) \times \frac{\text{UDISR y PTU}}{\text{CM}}}{0.60} = \frac{300,000 + (1 - 42\%) \times \frac{200,000}{0.60}}{0.60}$$

$$\text{PEU} = \frac{\$300,000 + 344,828}{0.60} = \$1,074,713$$

o bien PEU = $\frac{644,828}{\$48 \text{ (PV-CV}=\$80-\$32\text{)}} = 13,434 \text{ unidades (redondeo)}$

13,433.91666

Comprobación $\frac{\$1,074,713}{13,434 \text{ u}} = \80.00

Ventas (13,434 x 80)	1,074,720	100%
Costos Variables (13,434 x 32)	<u>429,888</u>	<u>40</u>
Contribución Marginal	644,832	60
Costos Fijos	<u>300,000</u>	<u>28</u>
Utilidad Gravable	344,832	32
ISR y PTU 42%	144,832	14
UDISR y PTU	<u>200,000</u>	<u>18%</u>

Una vez entendido los conceptos anteriores, veremos un caso combinado:

CASO PRÁCTICO

Una empresa que produce y vende diversos productos totalmente diferentes, los cuales pueden ser englobados en 4 líneas básicas, en las que se conservan índices de utilidad marginal similares por los productos que conforman cada línea. El precio de venta de cada línea básica de producto es el precio promedio ponderado de cada uno de sus artículos integrantes. Los datos de cada línea, así como su volumen de ventas, se desglosan a continuación:

Tipo de Producto	Volumen de Ventas en Unidades	Precio de Venta Unitario	Costos Variables Unitarios	Contribución Marginal Unitaria
A	20,000	5.00	2.00	3.00
B	10,000	4.00	3.00	1.00
C	15,000	6.00	4.00	2.00
D	15,000	6.50	5.00	1.50

Los Costos Fijos Totales de la empresa son de \$100,000.00

Es necesario determinar la Contribución Marginal Promedio, como resultado de la Contribución Marginal Unitaria respecto de la combinación de ventas de cada una de las 4 líneas de producto.

TIPO DE PRODUCTO	VOLUMEN DE VENTA EN UNIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO	COSTOS VARIABLES UNITARIOS	CONTRIBUCIÓN MARGINAL UNITARIA
A	20,000	5.00	2.00	3.00
B	10,000	4.00	3.00	1.00
C	15,000	6.00	4.00	2.00
D	15,000	6.50	5.00	1.50

TIPO DE PRODUCTO	PROPORCIÓN DE MEZCLA	CONTRIBUC MARGINAL UNITARIA	CONTRIBUC MARGINAL PROMEDIO
A	2.0	3.00	6.00
B	1.0	1.00	1.00
C	1.5	2.00	3.00
D	1.5	1.50	2.25
			12.25

Una vez obtenida la Contribución Marginal promedio por combinación de ventas, debemos determinar el punto de equilibrio:

$$PE = \frac{CF}{CM}$$

$$\frac{100,000.00}{12.25} = 8,163.2653 \text{ UNIDADES}$$

Las 8,163 unidades son las unidades combinadas en el PE en proporción de 1 a 1. Para determinar el número de unidades totales de cada línea de producto en el PE, se realiza lo siguiente:

TIPO DE PRODUCTO	PROPORCIÓN DE MEZCLA	UNIDADES COMBINADAS	UNIDADES TOTALES POR LÍNEA	CONTRIBUC MARGINAL UNITARIA	CONTRIBUC MARGINAL TOTAL
A	2.0	8,163.27	16,326.54	3.00	48,979.62
B	1.0	8,163.27	8,163.27	1.00	8,163.27
C	1.5	8,163.27	12,244.91	2.00	24,489.81
D	1.5	8,163.27	12,244.91	1.50	18,367.36
			48,979.62		100,000.06
				AJUSTE	-0.06
					100,000.00

COMPROBACIÓN

		PRECIO DE VENTA UNITARIO		
VTAS NETAS				267,347.09
A	16,326.54	5.00	81,632.70	
B	8,163.27	4.00	32,653.08	
C	12,244.91	6.00	73,469.43	
D	12,244.91	6.50	79,591.88	
		COSTOS VARIABLES UNITARIOS		
COSTOS VARIABLES				167,347.04
A	16,326.54	2.00	32,653.08	
B	8,163.27	3.00	24,489.81	
C	12,244.91	4.00	48,979.62	
D	12,244.91	5.00	61,224.53	
				100,000.06
				-0.06
CONTRIBUCIÓN MARGINAL COSTOS FIJOS				100,000.00
				100,000.00
				-0.00

Se le solicita a usted determinar el **precio unitario de un producto**, tomando en consideración los siguientes supuestos:

1. **Prepare un Estado de Costo de Producción y Ventas Presupuestado.** (Tanto Por Ciento) (Tanto por uno)
2. **Establezca el PV, conociendo que el Mark Up deseado s/el costo total es del** 30% 0,30
3. **Elabore un Estado de Resultados Proforma.**
4. **Analice el problema.**

Al finales de diciembre, el Comité de Presupuestos de la empresa se reunió para preparar un pronóstico de ventas para el año 20XX de **80.000** artículos. Además de realizar el Pronóstico de Ventas, el Comité acordó mantener una existencia de **20.000** unidades. El comité calcula que para producir **100.000** artículos, se necesitarían **20.000** m² de lámina a **2.000** el metro cuadrado y **300** galones de pintura a **4.000** c/u

La Mano de Obra Directa y Horas Directas necesarias para poder producir				100.000	artículos son como sigue:	M. DE OBRA
Operarios de máquina:	10.000	HORAS	a	800	C/hora	8.000.000
Pintores	5.000	Horas	a	900	C/hora	4.500.000
Total	15.000					12.500.000

Los **Costos Indirectos de Fabricación Presupuestados** para la producción prevista son:

Depreciación de edificio	2.600.000
Depreciación de maquinaria	1.950.000
Sueldo del ingeniero de producción	11.150.000
Seguros e impuesto predial	1.290.000
Servicios públicos	2.100.000

Los **costos variables de producción**, son como sigue:

Mano de obra indirecta	920	Por hora
Materiales y suministros:	450	Por unidad
Costos varios de 15.000 horas	630	Por H de MOD
Los gastos de operación se presupuestaron en:	18.000.000	millones
La tasa mezclada de ISR y IETU sobre la utilidad gravable es del:	40,00%	

Inventario Final Estimado

20.000

1. Costo de Producción y Ventas.

NOMBRE DE LA EMPRESA
ESTADO DE COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTAS PRESUPUESTADAS

<u>Costo de los insumos directos</u>					53.700.000
Lámina	20.000	x	2.000	40.000.000	
Pintura	300	x	4.000	1.200.000	
Mano de Obra				12.500.000	
 <u>Costos Fijos Indirectos de Fabricación</u>					 19.090.000
Depreciación del edificio				2.600.000	
Depreciación de maquinaria				1.950.000	
Sueldo Ing. de Producción				11.150.000	
Seguros e impuestos				1.290.000	
Servicios públicos				2.100.000	
 <u>Costos variables indirectos de fabricación</u>					 68.250.000
Mano de obra indirecta	15.000	x	920	13.800.000	
Materiales	100.000	x	450	45.000.000	
Costos varios	15.000	x	630	9.450.000	
 Costo de Producción Terminada antes de Variaciones en PP y PT					 141.040.000
<u>Costo de producción</u>					
± Variación en el inventario de producción en proceso					0
≡ Costo de producción terminada					141.040.000
± Variación en inventario de productos terminados (1)					-28.208.000
					112.832.000

(1) Inventario final estimado x (Costo Unitario de Producción/Producción Prevista)

$$20.000 \times \left(\frac{141.040.000}{100.000} \right) = \text{Var. Inv. PT} \quad 28.208.000$$

2.	Cálculo del Precio de Venta (PV)								
	PV =	<u>Costo de Producción (+) Gastos de Operación</u>		(x)	Mark Up (1+%M/U)				
		Volumen de Producción Estimado							
	PV =	$\left(\frac{141.040.000 + 18.000.000}{100.000} \right)$		x	1,30	=	2.067,52		

3.	Estado de Resultados Proforma								
	Ventas	80.000 unidades	x	2.067,52	165.401.600				
Menos:	Costo de Ventas				-112.832.000				
	Utilidad Bruta				52.569.600				
Menos:	Gastos de Operación				-18.000.000				
	Utilidad de Operación				34.569.600				
Más/Menos:	Otros Ingresos/Gastos				0				
	Utilidad antes de ISR y PTU				34.569.600				
Menos:	ISR/IETU y PTU			40,00%	-13.827.840				
	Utilidad Neta				20.741.760	12,54			

4.	Análisis del Problema								
	Herramienta: Punto de Equilibrio								
	Costos y Gastos Fijos.								37.090.000
	Costos Fijos Indirectos de Fab.				19.090.000				
	Gastos de operación				18.000.000				
	Costos y gastos variables								121.950.000
	Costo de MP y MOD				53.700.000				
	Costos variables indirectos de Fab.				68.250.000				
	Costo Variable Unitario	121.950.000	dividido entre	100.000 unidades					1.219,50 CVU
	Punto de Equilibrio =	<u>Costos Fijos Totales</u>		37.090.000	=				43.737 unidades
		P.Vta. (-) Costo Var. Unitario		2.067,52	-	1.219,50			

El alcance de la posición de equilibrio de **43.737** de la producción y **54,67147001** de las ventas **(2)**
80.000 unidades nos dice la existencia de altos márgenes de absorción (*Es decir, el total de ventas menos los costos variables*), con los cuales se están financiando los costos fijos y se generan Utilidades del **12,54** de las ventas.

	(2)	43.737	100.000	0,43737176	100	43,73717601		
		43.737	80.000	0,5467147	100	54,67147001		