

257

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
INSTITUTO DE INVESTIGACION DE LA FACULTAD DE ECONOMIA



**INFORME FINAL DE PROYECTO DE INVESTIGACION**

**CONTABILIDAD DE LOS COSTOS:  
INSTRUMENTO PARA TOMA DE  
DECISION GERENCIAL EN LIMA Y  
CALLAO, 2013**

**AUTOR: CPC. Carlos Benito Serrano Valenzuela**

(Periodo de ejecución 01-05-13 al 30-04-2015)

(Resolución de aprobación N° 563-2013-R)

Callao, 2015

I.INDICE	1
II. RESUMEN	3
ABSTRACT	4
III.INTRODUCCION	5
IV. MARCO TEORICO	8
4.1. Descripción y análisis del tema	8
4.2. Costo para la toma de decisiones	9
4.3. Importancia de la contabilidad de costos	14
4.4. Aspectos administrativos y de organización de la contabilidad de costos	15
4.5. Naturaleza de la contabilidad de costos	16
4.6. Etapas de la selección de uso de sistema de la contabilidad de costos	16
4.7. Objetivos de la contabilidad de costos	16
4.8. Organización de la función de la contabilidad de costos	17
4.9. Control presupuestal establecido	17
4.10. Tipos de sistema de la contabilidad de costos	18
4.11. Determinación de la contabilidad del sistema	18
4.12. Instrumento para la toma de decisiones	19
V.MATERIALES Y METODOS	21
5.1. Materiales	21
5.2. Métodos	21
5.3. Objetivos	22
5.4. Análisis de materiales	22
VI. RESULTADOS	24
6.1. Instrumentos propuestos	24
6.1.1. Instrumento N° 01	25
6.1.2. Instrumento N° 02	27
6.1.3. Instrumento N° 03	29
VII.DISCUSION	32
7.1. Discusión teórico-práctica del primer instrumento	32
7.2. Discusión teórico-práctica del segundo instrumento	39
7.3. Discusión teórico-práctica del tercer instrumento	40
7.4. Herramientas para la toma de decisiones para una mejora de calidad y procesos	40
CONCLUSIONES	55



RECOMENDACIONES	56
VIII. REFERENCIALES	57
IX. APENDICE	59
X. ANEXOS	61

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and flourishes, positioned vertically on the right side of the page.

## II.RESUMEN:

La propuesta de técnicas y métodos de información de costos a los gestores empresariales frente al avance científico del desarrollo comercial competitivo a nivel mundial. Mediante la utilización de la parte teórica y práctica la contabilidad de costos permitirá que la gerencia tome decisiones menos riesgosas. En el proceso de la investigación se propone instrumentos para los Resultados de los estados de ganancias y pérdidas, para el Resultado del estado de costo de producción y para el Estado de costo de productos terminados y vendidos.

En primer lugar, para el Estado de resultados. Los estados de resultados de carácter interno y gerencial, son estructurados de acuerdo a la naturaleza de la empresa, en los casos que estamos tratando la estructuración de la empresa es de naturaleza industrial, su fundamento de este instrumento es para determinar el grado de utilidad y pérdidas que ha obtenido la empresa al finalizar un periodo económico en un modelo de análisis de tipo cuantitativo.

En segundo lugar, el instrumento Costo de producción que determina la cantidad de materia prima, mano de obra y gastos de fabricación que permitirá conocer la composición de los elementos del costo (materia prima, mano de obra y gasto de fabricación).

En tercer lugar, el estado de costo de productos terminados y vendidos para unificar el estado de costo de ventas con el estado de costo de producción.

Los tres casos luego de ser analizados e interpretados es para hacer llegar a comprender el estado de resultado obtenido (utilidad o pérdida) y hacer llegar a la gerencia de la empresa, las sugerencias que sean necesarias; es la gerencia quien toma, aplica o no las sugerencias para corregir las supuestas deficiencias a las cuales ha llegado el analista.

Términos clave:

Estado de resultados, costo de producción, estado de costo de productos terminados y vendidos.



## **ABSTRACT**

The proposed techniques and methods of cost information to business managers facing the scientific breakthrough of the competitive business development worldwide. Using theoretical and practical part cost accounting allows management to make less risky decisions. In the process of research tools for the results of the profit and loss for the results of the state of production costs and for the State of cost of finished and sellers is proposed.

First, to the income statement. Income statements internal and managerial nature, are structured according to the nature of the business, where we are trying to structure the company is industrial in nature, its foundation of this tool is to determine the degree of usefulness and losses that has earned the company at the end of a financial period in a model of quantitative analysis.

Second, the production cost instrument that determines the amount of raw material, labor and manufacturing costs that will reveal the composition of the elements of cost (raw material, labor and manufacturing costs).

Third, the cost of finished state and sold to unify the state of cost of sales to the state of production cost products.

The three cases after being analyzed and interpreted is to get to understand the state of result (profit or loss) and make it to the management of the company, suggestions as required; It is management who takes applies or not the suggestions to correct the alleged deficiencies to which the analyst has arrived.

**Key terms:**

Statement of income, cost of production, cost of finished state and sellers.

A handwritten signature in black ink, located in the bottom right corner of the page. The signature is stylized and appears to be a personal name.

### III. INTRODUCCION

Buena parte del éxito de las decisiones gerenciales se fundamenta en los sistemas de información con los cuales cuenta la organización, puesto que un sistema de información ineficiente o inoportuna puede estropear los mejores esfuerzos para la optimización de resultados.

Los sistemas de costos pueden ser apreciados como sistemas de información interna y externa, conformados por un conjunto de cuentas, registros, e informes que interactúan junto a una serie de procedimientos y técnicas para el cálculo del costo de los productos o cualquier objeto de costo (clientes, departamentos, proyectos, etc.), valoración de inventarios y determinación de resultados o beneficios económicos de la organización. Estos procedimientos están sujetos al tipo de actividad realizada por la empresa, así como a sus necesidades de información para la planeación, el control, y la toma de decisiones estratégicas.

Por las necesidades de información han sido creados los distintos sistemas de costos clasificados, según Amat y Soldevila (1998), de acuerdo al tipo de costos que asignan a los productos en sistemas de costos absorbentes o totales y sistemas de costos parciales.

Los primeros se definen como sistemas que imputan a los objetos de costos la totalidad de los costos incurridos para la fabricación del producto o la prestación del servicio, clasificados en costos de materiales directos, costos de mano de obra directa y costos indirectos de fabricación. Los segundos son aquellos que solamente imputan a los objetos de costos una parte de los costos incurridos para la fabricación del producto o la prestación del servicio, de allí su denominación de sistemas parciales, los cuales a su vez se clasifican en diversos sistemas tratados más adelante en el presente trabajo.

El principal uso que recibe el sistema de costos directos para la toma de decisiones es el de mostrar la contribución marginal que realiza cada línea de productos o segmento de ventas en la empresa, sin las distorsiones que pudieran presentarse por la distribución arbitraria o equívoca de los costos indirectos en cada línea de producto. En este sentido, el sistema de costos directo es superior al sistema de costos variables y al sistema de costos variable evolucionado, los



cuales distribuyen costos indirectos variables y gastos operativos variables, en función de cierta base de distribución, cuando los mismos son de difícil identificación con los objetos de costos. Warren et al.(2000) indica que muchas compañías como la Coca-Cola conoce que el 75% de sus utilidades corporativas la sostiene de actividades realizadas fuera de Estados Unidos, esto es gracias al cálculo del margen de contribución por segmento: territorio de ventas(localidades), donde solo se considera el costo directamente incurrido en cada uno de sus territorios de ventas sin la distorsión de costos incurridos en otros o varios territorios de ventas.

Es importante señalar que los informes generados por el sistema de costos parciales son usados solo confines internos, según Polimeni et al. (1998), para la medición del desempeño y el análisis de costos, a diferencia de los informes presentados por el sistema absorbente, los cuales son utilizados con fines externos.

Esto es consecuencia de que el sistema de costos variables, así como los demás sistemas de costos parciales, no cumplen con algunos Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

Los sistema de costos variables, o de costos indirectos, y los sistema de costos directos, no cumplen con el Principio Contable de Período Económico, porque no hay una correlación en la comparación entre ingresos y gastos, dado que consideran como costos del periodo parte de los costos del producto (costos fijos o costos indirectos), lo cual conlleva a que la totalidad de costos fijos o costos indirectos incurridos en el período se comparen sólo con parte de los ingresos que generaron, o con sólo los ingresos de los productos vendidos, es decir, se enfrentan a los ingresos del periodo los costos incurridos por los que aún no se ha recibido beneficio, por cuanto el volumen de producción no siempre coincide con el volumen de ventas, trayendo como consecuencia el no diferimiento por medio del inventario de la porción de costos fijos o costos indirectos que aún no han generado ingresos.

Los sistemas de costos variables y los sistemas de costos variables evolucionados tampoco cumplen con el Principio Contable de Realización, por



cuanto consideran gasto o costo del periodo a las erogaciones efectuadas por diversos conceptos del costo de producción, como arrendamientos y otros costos fijos, en el mismo momento en que se efectúan, omitiendo que éstos se incurren con la expectativa de fabricar productos, los cuales generarán beneficios cuando se efectúe la venta; en otras palabras se consideran realizados las erogaciones efectuadas por arrendamiento, por ejemplo, en el mismo momento en que se incurren, sin esperar la realización del mismo cuando se obtengan los beneficios o ingresos por la venta del producto elaborado.

Aun cuando en muchos países como en México, la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos en el boletín C-4, indica que es permitido el uso del sistema de costos variable para la contabilización y valuación de inventarios con fines externos así como el sistema de costos totales o absorbente, el mismo continúa siendo usado sólo para uso interno, dado que el mostrar de forma separada costos fijos y variables implica revelar la estructura de costos a los competidores.

También conviene advertir que las decisiones de planificación de la producción de largo plazo deben estar basadas en la información reportada por los sistemas de costos totales o absorbentes y no en sistemas de costos parciales, por cuanto se debe considerar la capacidad de los ingresos generados por cada producto para cubrir la totalidad de costos fijos de la organización. Los sistemas de costos parciales son recomendados para la planeación de la producción y el análisis de segmentos de mercados o líneas de productos en el corto plazo, donde los factores a considerar son los ingresos y costos adicionales que permiten incrementar el margen de contribución dado algún pedido o negociación especial.





## IV. MARCO TEORICO

### 4.1. Descripción y análisis del tema:

El problema de costos en la empresas industriales, comerciales y de servicio, antes y ahora es de suma importancia para los responsables de la gerencia.

Como los costos son desembolsos económicos que realiza una empresa desde tiempos inmemoriales el hombre trata de llevar un control exhaustivo de los bienes que pertenecen tanto al estado como a los diversos tipos de empresas que día a día se ha perfeccionado, de acuerdo al avance tecnológico y científico en nuestro medio.

Todas las empresas requieren conocer con precisión su costo de producción, ventas y servicios para la toma de decisiones de alta dirección, debido a la competencia y a la devaluación monetaria tan pronunciada últimamente como consecuencia de la crisis económica mundial. Debido a lo señalado, la contabilidad de costos toma capital importancia en el mundo industrializado, especialmente, en los países: EE. UU., Alemania, Inglaterra, Francia, Japón, España; por eso afirmamos que la contabilidad de costos desarrolla o desempeña un papel importante dentro de las empresas, favoreciendo principalmente a los ejecutivos de empresas para el logro del éxito deseado.

Es necesario señalar el nacimiento de las maquinarias dentro origen a la producción en gran escala, intensificándose aún más, después de la segunda guerra mundial, todas las empresas que se dedicaron a la fabricación de municiones y armamentos de guerra, volvieron a producir bienes económicos útiles al hombre.

Antes de la segunda guerra mundial, solo las empresas daban importancia a la materia prima y a la mano de obra, con el pasar del tiempo, ahora profundizando la investigación se encuentra el tercer factor de la producción que adquiere una serie de nombres: gastos de explotación, gasto de transformación, gastos de fábrica, gastos indirectos de fabricación.



Con la finalidad de hacer frente a la competencia las empresas para determinar sus costos reales, atinaron a darle mayor organización a la contabilidad de costos, para determinar el costo unitario y obtener una utilidad razonable y no alterar exageradamente el precio de sus productos que posteriormente generen pérdidas.

Actualmente para mejorar la producción se establece una mejor relación entre la técnica de la ingeniería y la sección contable, para generar la producción de bienes económicos de buena calidad y aplicar una política de previsión del futuro.

#### 4.2. Costos para la toma decisiones:

El objetivo de las decisiones es mejorar la utilidad.

Los costos deben desglosarse por tipo de variabilidad, una parte es variable (para controlar la gestión y tomar decisiones) y la otra es fija. Los semifijos son el problema tenemos que ver si se asemejan a los variables o a los fijos, dependiendo de sus componentes. En la duda de clasificar un costo como variable o fijo, lo ponemos como fijo, porque el costo fijo no me va a modificar el resultado de la decisión.

A la empresa la vamos a tomar como único centro de costos y los diferentes centros se transforman en operaciones. La totalidad de los cálculos se toman como extra contables. Los datos contables sirven para proporcionar información del pasado no tiene sentido calcular los costos si la información es tan inexacta que se sabe que dará resultados poco confiables. Para tomar decisiones hay que prever que sucederá en el futuro para reducir la incertidumbre ya que no se puede esperar la certeza para tomar una decisión (puede dejar de ser rentable si se espera tanto). Se debe combinar el esfuerzo de previsión con la aceptación del riesgo calculado. Una vez adoptada y concretada una decisión habrá q controlar los resultados. La mejor alternativa es aquella que a igual riesgo ofrece mayor beneficio en relación con el capital invertido, pero a veces privan otros factores.

Los costos para la toma de decisiones y el costeo variable: En ambos temas hay que determinar la contribución Marginal pero esto no significa que se trabaja con



costeo variable. En toma de decisiones hay que manejarse con costos unitarios integrales desglosados en variables y fijos. Clasificación de los costos a los efectos de la toma de decisiones.

Se clasifican por variabilidad en variables y fijos:

**Costos Variables:** Aquellos rubros cuyos insumos mensuales guardan una vinculación directamente proporcional con el nivel real de actividad. En este caso el volumen es la variable independiente (la causa) y el costo, la variable dependiente (el efecto).

**Costos Fijos:** son los que no dependen del volumen de producción. Pueden ser:

-Costos que se mantienen invariables ante cualquier contingencia de volumen, salvo que se produzca una ampliación o supresión de las facilidades fabriles, comerciales o financieras. Ej: edificios, seguros, maquinas, etc.

-Costos que se conservan estáticos dentro del rango normal de actividad de los centros. Si el grado se altera mucho, se modifican en escalones (sueldos supervisión, JI, gastos administrativos de venta, etc.)

-Costos que guardan alguna proporcionalidad con el nivel de producción o de entrega (repuestos, mantenimiento, lubricantes; semifijos que a los efectos de toma de decisiones se los considera fijos).

**Análisis Marginal:** Técnica basada en la contribución marginal que hace cada artículo a la utilidad total de la empresa, que estudia la interpelación que existe entre los tres factores fundamentales que determinan los beneficios:

-Precio al que se comercializa la producción.

-Costos Fabril, comercial y financiero.

-Volumen de producción y entregas.

El conocimiento de la relación es vital para los empresarios porque:

Ninguno de estos factores puede actuar en forma independiente de los demás.

Brindan las bases para tomar medidas inteligentes.



Precio de venta normal es diferente al Precio Marginal (o Diferencial)

Costo Normal es diferente al Costo Marginal (o Diferencial)

Marginal = Diferencial: pero en general marginal hace mención a una unidad adicional mientras que diferencial al volumen suplementario.

Precio diferencial: Es el precio que se paga por una producción adicional.

Costo diferencial: (de la producción adicional): es la diferencia entre el esfuerzo económico de obtener una mayor producción y el costo del umbral anterior más pequeño.

La diferencia entre el precio o el ingreso diferencial y el costo diferencial (q casi siempre es más), es la UTILIDAD MARGINAL. Esta herramienta se usa para evaluar la incidencia de los cambios en los niveles de actividad.

Los costos y precios diferenciales resultan de un cambio en el volumen previsto.

Los costos diferenciales son predominantemente variables pero también pueden incluir gastos de estructura, porciones de centro de servicios indirectos e incluso inversiones adicionales.

Esto de los Costos y precios diferenciales es una posibilidad de poder aprovechar la capacidad ociosa.

Condiciones que deben darse para trabajar con Costos y Precios diferenciales:

Debe haber capacidad ociosa.

Todos los costos de estructura Fijos deben estar absorbidos por la producción habitual.

Esas unidades adicionales deben ser vendidas en un mercado diferente al mercado en que la empresa actúa.

El precio de Venta diferencial debe ser mayor que el costo diferencial.



El mercado más adecuado para esto de Precios y Costos diferenciales es la Exportación; por ej. Un mexicano compra 300 unid. y se las lleva a México para venderlas a un precio diferencial.

Cuando los costos diferenciales se utilizan para analizar un aumento de la producción se denominan Costos Incrementales: mientras que si tiene por objeto analizar las consecuencias de una disminución en la actividad, los costos que rebajan se conocen como costos decrementales.

Al analizar alternativas se pueden detallar únicamente los Costos Relevantes que son aquellos rubros que tendrán modificaciones ante las diferentes posibilidades bajo análisis.

Los que no alteran sus montos son los costos irrelevantes y se omiten dado que no cambian los resultados finales.

Cuando el análisis marginal se efectúa a nivel de línea de productos o de compañías se habrá que analizar la mezcla de artículos.

Conclusión: los elementos que condicionan los beneficios son:

Conocer la estructura de ganancias de una empresa por medio de estados de resultados por líneas de productos:

En tiempos actuales no es posible administrar una empresa careciendo de estados de resultados mensuales por líneas de productos que muestren la escala en que cada una contribuye al beneficio total del negocio. Pero hay varias formas de diagramar estos informes.

	A	B	C	TOTAL
Ventas	500	300	200	1000
Costo prod. Total	450	200	100	750
Ut. Bruta	50	100	100	250
Gtos. Com.	75	45	30	150



Resultado	(25)	55	70	100
-----------	------	----	----	-----

Este estado de resultado, incorrectamente ordenado, dio lugar a una decisión errónea, que se tradujo en la supresión de la línea A.

	B	C	TOTAL
Ventas	300	200	500
Costo prod. total	280	155	435
Ut. Bruta	20	45	65
Gtos. Com.	58.5	39	97.5
Resultados	(38.5)	6	(32.5)

Una vez suprimida la línea A las ganancias no se habían incrementado sino que, con igual volumen en las restantes líneas, idénticos precios de venta y sin ningún motivo que justificara un aumento de costos, éste se produjo y originó un déficit de 32.5. Esto fue como consecuencia de que los costos de estructura de la línea A no se eliminaron con la misma, sino que se distribuyeron entre las líneas B y C. Lo cual ayuda a que se produzca el déficit de 32.5. Si reformulamos el cuadro de resultados incorporando la contribución marginal:

	A	B	C	TOTAL
Ventas	500	300	200	1000
Costo variable	315	140	70	525
Gtos. Com	52.5	31.5	21	105
Costo Marginal	132.5	128.5	109	370
Costo de estructura	157.5	73.5	39	270



Resultado	(25)	55	70	100
-----------	------	----	----	-----

La línea A es la más conveniente, dado que es la que provee el mayor monto de contribución marginal.

#### 4.3. Importancia de la contabilidad de costos:

Son aquellas cuya elaboración es continua, por medio de uno o varios procesos, donde, utilizando los mismos materiales, sueldos y salarios, y gastos indirectos, para toda la producción, surgen artículos de la misma u otra calidad, con características diferentes, independientemente de la voluntad de la empresa. Ejemplos de producción conjunta, metalúrgica, vinícola, textil, jabonera, química, extractivas en general.

Son las industrias cuya producción, no obstante utilizar las mismas materias primas y ser también continúa, elaboran distintos artículos a su voluntad.

Las causas principales de la obtención de la producción conjunta son:

La elaboración de artículos íntimamente ligados, relacionados de tal manera que la realización de unos es consecuencia de la formación de otros, dependiendo físicamente entre sí.

La reducción de los costos de los artículos cuando se producen en forma conjunta, ya que en la actualidad se requiere de todos los recursos viables para bajar o simplemente para abatir el costo de producción.

#### Conceptos:

Producto principal, son aquellos artículos cuya elaboración es la función esencial de la empresa, y por lo cual fue establecida. Coproducto, son aquellos artículos o diversos grados de un mismo producto, de importancia relativamente igual, los cuales constituyen generalmente el principal objeto de la entidad, y cuyas ventas se realizan generalmente en proporciones semejantes.



Subproducto, son sobrantes que se obtienen en forma permanente y que pueden destinarse a su venta directamente, o a un

Desecho, son residuos de la producción, generalmente de poco monto y bajo valor recuperable.

Desperdicio, son residuos constantes de la producción de ningún valor de venta y que implican por el contrario, gastos necesarios para su eliminación.

Al tratar sobre las unidades producidas conjuntamente, todos los elementos de producción corresponden a los coproductos en general, no habiendo una forma precisa para identificar los costos directamente, causa que da lugar a utilizar técnicas de distribución del costo de producción conjunta; destacando entre otras las siguientes:

- Promedio
- Unidades físicas de materia prima (área, volumen, peso, etc.)
- Precio mercado
- Costo a precio estándar.

Las técnicas de valuación del costo de los subproductos son;

- Costo global de producción menos valor de los subproductos
- Venta inmediata o mediata (valor estable)
- Venta inmediata o mediata (valor inestable)

A través de los siguientes datos realice el registro de los costos de los subproductos, por las diferentes técnicas de valuación.

Se pide resolverlo por la técnica de valuación Costo global de producción, menos valor de los subproductos, realizar el registro en el libro diario, esquemas de mayor y elaborar el estado de resultados.

4.4. Aspectos administrativos y de organización de la contabilidad de costos:





La compleja organización de los negocios actuales exige frecuente información acerca de sus operaciones con objeto de planear para el futuro, controlar sus actividades actuales y evaluar el desempeño anterior de la gerencia, empleados y correspondientes segmentos del negocio. Para lograr estos objetivos, es necesario reunir información de los costos incurridos y los ingresos obtenidos, resumiéndola y preparándola en formatos de informes. Entre las obligaciones del contador de costos se encuentran las tareas necesarias para brindar a la gerencia la información adecuada acerca de costos e ingresos según sus necesidades.

#### 4.5. Naturaleza de la contabilidad de costos:

Una clave del éxito en las empresas mercantiles es la elaboración de planes, esto quiere decir que no es conveniente para ninguna empresa que sus niveles de producción sean mayores a sus ventas aquí, es donde representa el presupuesto. El presupuesto es un elemento primordial para la planeación, el plan presupuestario puede ayudar a la gerencia a organizar y coordinar las funciones de venta, distribución y administración de la organización para aprovechar al máximo las oportunidades que se esperan para los periodos venideros.

#### 4.6. Etapas de la selección de un sistema de contabilidad de costos:

- Análisis de las características de la empresa.
- Fijación de los objetivos de la implantación del sistema. c) Determinación de la costeabilidad del sistema.
- Establecimiento de otras opciones de selección.

#### 4.7. Objetivos de la contabilidad de costos:

Los objetivos que se ven al cansarse ala cumular y presentar información acerca de costos para el uso de la administración son los siguiente;

- La información de costos tiene que ser verificable.



- Criterio de objetividad.
- Encontrarse libre de prejuicios.
- Criterio de viabilidad e económica.

#### 4.8. Organización de la función de la contabilidad de costos:

El análisis de la estructura y de la organización se requiere debido a que las organizaciones difieren mucho en sus formas y estructuras y a que la función contable tiene que ser diseñada para suministrar información a distintas personas encargadas de tomar dediciones dentro de la organización.

Los organigramas de ven presentar la estructura funcional contable y administrativa de modo que pueda asignarse la responsabilidad para el registro y acumulación de la información numérica acerca de las operaciones fabriles. Al estudiar los organigramas debe observarse que el principal funcionario contable es el contralor. Además del trabajo de la determinación del costo, que dan bajo la supervisión del contralor.

- La planeación o elaboración del presupuesto.
- Los sistemas y procedimiento
- La contabilidad general y financiera.
- El procesamiento de datos.
- Los impuestos y los informes.
- La auditoría interna.

#### 4.9. Control presupuestal establecido:

Si existe un control presupuestal para las operaciones de la empresa, será necesario definir si la empresa desea la selección de un Sistema de Costos Históricos o un Sistema de Costos Predeterminados.



#### 4.10. Tipos de sistemas de contabilidad de costos:

La obtención de costos puede ser sobre una base histórica o predeterminada. En un sistema histórico, los costos se van acumulando según suceden. En un sistema predeterminado, presupuestado o estándar, los costos se determinan adelantándose a la producción.

Las variaciones de los costos predeterminados se acumulan en cuentas por separado de modo que la administración pueda hacer planes y ajustes en las operaciones cuando se identifiquen las causas de las variaciones, en particular si son desfavorables.

Los costos históricos y los predeterminados pueden ser acumulados sobre la base de trabajos específicos o por departamentos, si la producción es básicamente más o menos continua. Los primeros se conocen como costos por órdenes de trabajo; los segundos, como costos por procesos o departamentales.

#### 4.11. Determinación de la contabilidad del sistema:

El costo de los recursos que deberán invertirse, puede clasificarse de la siguiente manera:

- Costos para implantar el sistema.
- Costos de operación del sistema.

El primero constituye el total de desembolsos o erogaciones necesarios para que el Sistema de Contabilidad de Costos se adapte a las características de la empresa y pueda así comenzar a registrar las operaciones llevadas a cabo, para estructurar la información financiera, y el segundo comprende erogaciones o desembolsos permanentes, que van a generarse mientras el sistema sea aplicado por la empresa; pueden subdividirse de la siguiente manera:

-Costos de recursos materiales: estos pueden estar representados por ampliación de locales para la instalación de nuevos equipos de oficina, así como la adquisición de nuevos equipos de oficina, mantenimiento papelería técnica para uso externo e interno entre otros.



-Costos en recursos humanos: estos serán representados por los sueldos a personal requerido, costos de previsión social, seguro social, primas de antigüedad, impuestos sobre remuneraciones a cargo de la empresa sobre el personal, y otros conceptos análogos ya establecidos por la empresa para su personal.

#### 4.12. Instrumentos para la toma de decisiones

Buena parte del éxito de las decisiones gerenciales se fundamenta en los sistemas de información con los cuales cuenta la organización, puesto que un sistema de información ineficiente o inoportuna puede estropear los mejores esfuerzos para la optimización de resultados.

Los sistemas de costos pueden ser apreciados como sistemas de información interna y externa, conformados por un conjunto de cuentas, registros, e informes que interactúan junto a una serie de procedimientos y técnicas para el cálculo del costo de los productos o cualquier objeto de costo (clientes, departamentos, proyectos, etc.), valoración de inventarios y determinación de resultados o beneficios económicos de la organización. Estos procedimientos están sujetos al tipo de actividad realizada por la empresa, así como a sus necesidades de información para la planeación, el control, y la toma de decisiones estratégicas.

Por las necesidades de información han sido creados los distintos sistemas de costos clasificados, según Amat y Soldevila (1998), de acuerdo al tipo de costos que asignan a los productos en sistemas de costos absorbentes o totales y sistemas de costos parciales.

Los primeros se definen como sistemas que imputan a los objetos de costos la totalidad de los costos incurridos para la fabricación del producto o la prestación del servicio, clasificados en costos de materiales directos, costos de mano de obra directa y costos indirectos de fabricación. Los segundos son aquellos que solamente imputan a los objetos de costos una parte de los costos incurridos para la fabricación del producto o la prestación del servicio, de allí su denominación de sistemas parciales, los cuales a su vez se clasifican en diversos sistemas tratados más adelante en el presente trabajo.



En conclusión los instrumentos para la toma de decisiones del análisis contable considerado son los siguientes:

- Estado de costo de ventas,
- Estado de costo de producción,
- Estado de costo de productos terminados y vendidos.

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long vertical stroke at the end.

## **V.MATERIALES Y METODOS**

### **5.1. Materiales:**

Se utiliza en este trabajo de investigación, los manuales de contabilidad de costos y otras fuentes bibliográficas con la finalidad de recoger la base teórica, y también los procedimientos utilizados en la contabilidad de costos, especialmente para empresas industriales y se utiliza, los estados de pérdidas y ganancias, el estado de costos de materiales y el estado de costos de la producción vendida de empresas reales, para analizar los componentes de dichos estados y el uso o empleo de la información que contienen los estados de resultados en análisis para el diseño de estrategias por parte de la alta dirección de la empresa.

### **5.2. Métodos:**

El estudio es de tipo analítico – sintético, se analizara las variables de estudio a partir de las fuentes bibliográficas citadas de costos como un instrumento para la toma de decisión gerencial en Lima y Callao, la temporalidad analizada corresponde al año 2013. En tal sentido se investigó el siguiente problema.

Como la mayoría de las empresas se da la división del trabajo y cada una de ellas desarrolla funciones específicas, asignando responsabilidades y tareas de acuerdo a las funciones específicas de cada área. Dentro de estas áreas la contabilidad de costos desempeña un papel preponderante dentro de la organización empresarial, como eje o apoyo informativo a los responsables directos de la gestión de cualquier tipo de empresa.

Indudablemente dentro de este trabajo de investigación determinaremos la importancia de la contabilidad de costos, para la toma de decisiones de la alta gerencia.

La particularidad de este trabajo de investigación es el análisis de los componentes del estado de pérdidas y ganancias, del estado de costos de las materias primas y del estado del costo de productos terminados y vendidos de una empresa no desde la mirada tradicional que se puede hacer de estos tres estados de resultados, sino desde la perspectiva de ser utilizados para el diseño de estrategias para disminuir los costos de la empresa en operaciones o



ejercicios futuros. Por dicho cometido se hace uso de los tres estados de la Empresa Negreiros S.A.C., en base a dicha información se encuentra las falencias de estrategias que no ha utilizado la Empresa Negreiros S.A.C.

- Enunciado del problema: Determinar de qué manera la contabilidad de costos influye en la toma de decisiones de la gerencia.

### **5.3. Objetivos:**

#### **General:**

Ampliar conocimientos de técnicas cuantitativas y métodos de aplicación que debe desempeñar la contabilidad de costos en la toma de decisiones de los responsables de las gerencias de las empresas industriales y servicios.

#### **Específicos:**

Sugerir propuestas de aplicación para la toma de decisiones de la gerencia.

Determinar de qué manera la contabilidad de costos influye en la toma de decisiones los responsables administrativos de una empresa.

Conocer el nivel socio cultural de los gestores de una empresa y su capacidad para aplicar las técnicas y métodos sugeridos por la contabilidad de costos.

Aplicar eficientemente la contabilidad de costos para el logro del desarrollo de una empresa.

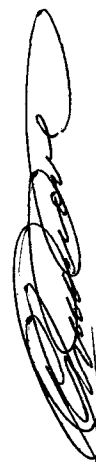
### **5.4. Análisis de materiales:**

- a. Análisis y síntesis de información bibliográfica.
- b. Comparación de información teórica con la finalidad de proponer alternativas de solución

En este trabajo de investigación se analiza la utilidad de la información que provee a la alta dirección de la empresa, el estado de pérdidas y ganancias, el estado de costos de materiales y el estado de costos de producción vendidos y el aporte de este trabajo se centra en encontrar como puede utilizarse la información valiosa que provee estos tres estados, para que la alta gerencia diseñe estrategias para mejorar la rentabilidad de la empresa, para lo cual se utiliza el estado de pérdidas y ganancias, el estado de costos de los materiales y el estado



de costos de producción de empresas, analizando los componentes de dichos estados con el fin del diseño de estrategias para disminuir los costos de una empresa industrial.

A handwritten signature in black ink, oriented vertically on the right side of the page. The signature is cursive and appears to be a name, possibly starting with 'R' and ending with 'S'.



## **VI. RESULTADOS:**

### **Científica:**

Propuesta de técnicas y métodos de información de costos a los gestores empresariales frente al avance científico del desarrollo comercial competitivo a nivel mundial.

### **Técnica:**

Mediante la utilización de la parte teórica y práctica la contabilidad de costos permitirá que la gerencia tome decisiones menos riesgosas.

- Surgimiento de los sistemas de costos parciales
- Tipos de sistemas de costos parciales
- Sistema de costos variables evolucionados
- Sistema de costos directos
- Sistema de costos directos evolucionados
- Sistema de costos marginales
- Sistema de costos parciales y líneas de producto
- Consideraciones finales

### **6.1. Instrumentos propuestos:**

- Resultados de los estados de ganancias y pérdidas
- Resultado del estado de costo de producción
- Estado de costo de productos terminados y vendidos.
- Estados de resultados.



Los estados de resultados de carácter interno y gerencial, son estructurados de acuerdo a la naturaleza de la empresa, en los casos que estamos tratando la estructuración de la empresa es de naturaleza industrial

Fundamento de los instrumentos propuestos:

1. Determina el grado de utilidad y pérdidas que ha obtenido la empresa al finalizar un periodo económico.

### 6.1.1. Instrumento N° 01:

Es necesario determinar las pérdidas y ganancias de las empresas industriales, por tanto se plantea el siguiente modelo de análisis.

#### Modelo de Estado de costo de ventas

N°	Rubro		
01	Ventas	Cuantitativo	Cantidades
02	Costo de producción	Cuantitativo	Cantidades
03	Utilidad Bruta	Cuantitativo	Cantidades
04	Gastos Operativos	Cuantitativo	Cantidades
05	Gasto de Ventas	Cuantitativo	Cantidades
06	Gastos Administrativos	Cuantitativo	Cantidades
07	Gastos Financieros	Cuantitativo	Cantidades
08	Utilidad Operativa	Cuantitativo	Cantidades
09	Impuesto a la renta	Cuantitativo	Cantidades
10	Utilidad Neta	Cuantitativo	Cantidades
Total		Cuantitativo	Cantidades

Fuente: Tomado de "introducción a los costos empresariales" de Isidro

Chambergu Guillermo, p.27.

Fundamentación:



En primer lugar, se compra la mercadería, luego se aplica el costo de ventas para obtener la utilidad bruta, a esa utilidad se le aplica los gastos operativos, de allí se obtiene la utilidad operativa a la que se aplicara el impuesto a la renta para obtener la utilidad neta.

Para cuantificar esta información se presenta los siguientes datos obtenidos a partir de la aplicación de este instrumento:

Aplicación del instrumento N° 01:

Caso N° 01: Empresa Negreiros S.A.C. Estado de ganancias y pérdidas

Del 01.01.14 al 31.12.14

N°	Rubro	Cantidades S/.	
01	Ventas		4'300,000
02	Costo de Ventas		
03	Inv. inicial de prod. Termi.	400,000	
04	Costo de Producción	2'100,000	
05		2'500,000	
06	Inv. Final de Prod. Termi.	370,000	2'130,000
07	Utilidad Bruta		2'170,000
08	Menos		
09	Gastos Administrativos	(80,000)	
10	Gastos de Ventas	(60,000)	
11	Gastos Financieros	(20,000)	160,000
12	Utilidad Operativa		2'010,000

Fuente: Tomado de "introducción a los costos empresariales" de Isidro

Chambergu Guillermo, p.30.

Este estado mediante su estructura nos permite analizar, interpretar y recomendar a los responsables de la gerencia, de qué manera debe de reducirse los costos de venta y los gastos operativos, con la finalidad de aumentar la utilidad de la empresa en los periodos económicos siguientes



Analizando los componentes del estado y ganancias de la Empresa Negreiros S.A.C., podemos afirmar que esta empresa tiene un nivel de inventario inicial de productos terminados, lo cual nos revela que esta empresa no tiene un nivel de coordinación con los clientes, que no le permiten compatibilizar o sincronizar los planes de producción de la empresa con la demanda de los clientes. También podemos afirmar que tiene sus gastos de ventas relativamente bajos, lo cual hace visualizar que no está utilizando el marketing adecuado para incrementar sus ventas.

En consecuencia, podemos afirmar y resaltar, que es el objetivo de este trabajo de investigación, que el estado de pérdidas y ganancias, es un estado que sirve no sólo para indicarnos el nivel de la utilidad de la empresa sino nos provee de información muy valiosa para diseñar una serie de estrategias para disminuir el costo de la empresa.

#### 6.1.2. Instrumento N° 02: Costo de producción:

Determina la cantidad de materia prima, mano de obra y gastos de fabricación.

N°	Rubro	Cuantitativo	Cuantitativo	Cuantitativo
01	Inv. Inicial Prod. en Proc.	Cuantitativo	Cuantitativo	Cuantitativo
02	Materia Prima	Cuantitativo	Cuantitativo	Cuantitativo
03	Inv. Inicial Mat. Prima	Cuantitativo	Cuantitativo	Cuantitativo
04	Compra de Mat. Prima	Cuantitativo	Cuantitativo	Cuantitativo
05	Inv. Sub Total	Cuantitativo	Cuantitativo	Cuantitativo
06	Inv. Final de Mat. Prima	Cuantitativo	Cuantitativo	Cuantitativo
07	Mano de obra directa	Cuantitativo	Cuantitativo	Cuantitativo
08	Gastos de Fabricación	Cuantitativo	Cuantitativo	Cuantitativo
09	Costo de Producción	Cuantitativo	Cuantitativo	Cuantitativo
10	Sub total	Cuantitativo	Cuantitativo	Cuantitativo
11	Inv. Final de prod en proc.	Cuantitativo	Cuantitativo	Cuantitativo
12	Estado de costo de prod.	Cuantitativo	Cuantitativo	Cuantitativo

Fuente: Tomado de "introducción a los costos empresariales" de Isidro Chambergo Guillermo, p.30.



Permitirá conocer la composición de los elementos del costo (materia prima, mano de obra y gasto de fabricación).

Aplicación del instrumento N° 02

Empresa Industrial Negreiros S.A.C. Estados de Costos de producción del  
01.01.14 al .31.12.14

N°	Rubro			
01	Inv. Inicial Prod. en Proc.			465,380
02	Materia Prima			
03	Inv. Inicial Mat. Prima	240,000.00		
04	Compra de Mat. Prima	230,000.00		
05	Sub Total	470,000.00		
06	Inv. Final de Mat. Prima	(80,420)		
07	Material utilizado		389,580	
08	Mano de obra directa		690,080	
09	Gastos de fabricación		176,600	
10	Costo de producción			1'256,260
11	Sub total			1'721,640
12	Inv. Final de prod. en proc			(130,240)
13	Estado de costo de prod.			1'591,400

**Fuente:** Tomado de "introducción a los costos empresariales" de Isidro  
Chambergó Guillermo, p.30.

El estado de costo de producción, observando su estructura final, podemos analizar, interpretar y recomendar al responsable de la administración de la empresa si existe la intención de reducir el costo de producción para el próximo año, con la finalidad de incrementar la utilidad operativa.

Concluyendo podemos afirmar, que el estado de costo de producción es un instrumento que suministra información muy valiosa a la alta dirección de la empresa. El aporte de este trabajo de investigación es hacer ver que este estado, puede ser utilizado para determinar una serie de falencias en las políticas de producción de la empresa, como en el ejemplo, tomado por este proyecto de investigación:

- Su inventario inicial de materia prima es de 240,000.00, un nivel de inventario muy alto si consideramos que el costo del inventario está compuesto por el costo de la materia prima, por el costo de almacenaje, el costo del seguro, y de acuerdo a las nuevas estrategias de producción, se recomienda que debe utilizarse la estrategia del justo a tiempo, lo cual permite mantener un nivel bajo de inventario de materias primas, que consecuentemente disminuye el costo de inventario.
- Por otro lado, el inventario inicial de productos en proceso es de 465,380.00, lo cual también es un nivel muy alto. Esta situación nos está revelando que no hay una coordinación básica entre las áreas funcionales de la empresa, es decir entre la producción, ventas y marketing. Es decir falta elaborar estrategias de integración interna entre las áreas funcionales de la empresa.

#### 6.1.3. Instrumento N° 03: Estado de costo de productos terminados y vendidos.

N°	Rubro				
01	Inv. Inicial Prod. term				Cantidades
02	Inv. Inicial de prod en proc			Cuantitativo	
03	Materia prima				
04	Inv. Inicial de mat. prima	Cuantitativo			
05	Compra de materia prima	Cuantitativo			
06	Inv. Final de Mat. Prima	cuantitativo			
07	Material utilizado			Cuantitativo	
08	Mano de obra directa			Cuantitativo	
09	Gastos de fabricación			Cuantitativo	
10	Costo de producción				
11	Saldo				Cuantitativo
12	Inv. Final de prod. en proc				Cuantitativo
13	Saldo				Cuantitativo
14	Inv. Final de prod term.				Cuantitativo
15	Estado de costos de prod				
	Term. y vendidos				Cuantitativo

Fuente: Elaboración propia, 11-11-2014



Fundamentación:

Permitirá unificar el estado de costo de ventas con el estado de costo de producción.

Aplicación del instrumento N° 03:

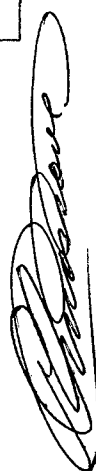
Empresa Industrial Negreiros S.A.C. Estado de Costos de productos terminados y vendidos

Del 01.01.14 al 31.12.14

N°	Rubro				
01	Inv. Inicial Prod. term				645,280
02	Inv. Inicial de prod en proc			465,380	
03	Materia prima				
04	Inv. Inicial de mat. Prima	240,000			
05	Compra de materia prima	23,000			
06	Inv. Final de Mat. Prima	(80,420)			
07	Material utilizado		389,580		
08	Mano de obra directa		690,080		
09	Gastos de fabricación		176,600		
10	Costo de producción				1'721,640
11	Saldo				2'366,920
12	Inv. Final de prod. en proc				(130,240)
13	Saldo				2'236,680
14	Inv. Final de prod term.				(740,920)
15	Estado de costos de prod				
	Term. y vendidos				1'495,760

Fuente: Caso práctico desarrollado en el curso de Contabilidad de Costos, FCE-2014-B.

Este estado de resultado nos muestra el comportamiento de la materia prima y los costos de fabricación con la finalidad de reducirlos y aumentar la utilidad en el próximo año. Su análisis e interpretación de estados de resultados en las



empresas industriales es proyectarse a mejorar las ganancias de las empresas en años posteriores.

Este estado de costos de productos terminados y vendidos, también nos revela información importante para ser utilizado por la alta dirección de la empresa y diseñar estrategias con el objeto de disminuir los costos, en el estado de costos de producción de productos terminados y vendidos de la empresa Industrial Negreiros S.A.C., observamos los siguientes hechos:

- Se observa un inventario inicial de productos terminados de 645,280.00, lo cual es un nivel alto para esta empresa, y lo que nos revela que no hay un nivel de coordinación entre la empresa y sus clientes, que permitan sincronizar la demanda de los clientes con los planes de producción de la empresa.
- Se observa que hay un inventario final de productos terminados de 740,920.00. Lo cual también es un nivel alto para el tamaño de esta empresa y lo que nos indica que sigue no existiendo un nivel de coordinación entre la demanda de los clientes y los planes de producción de la empresa.

En síntesis, los tres estados de resultado propuestos en este trabajo de investigación no revelan información muy importante para ser utilizados por alta gerencia con el objeto de disminuir los costos de la empresa y en esa forma lograr ventajas competitivas respecto a las empresas de la competencia, y el aporte de este trabajo de investigación es la de hacer ver y acentuar que los estados de resultados analizados en este trabajo de investigación es como fuente de información para que la alta gerencia pueda diseñar estrategias con la finalidad de disminuir los costos de la empresa, especialmente los costos de inventario de materia prima, de productos en proceso y de productos terminados.





## VII.DISCUSION

La particularidad de este trabajo de investigación es el análisis de los componentes del estado de pérdidas y ganancias, del estado de costos de las materias primas y del estado de costos de productos terminados y vendidos de una empresa no desde la mirada tradicional que se puede hacer de estos tres estados de resultados, sino, desde la perspectiva de ser utilizados para el diseño de estrategias para disminuir los costos de la empresa en operaciones o ejercicios futuros. Para dicho cometido se hace uso de los componentes del estado de pérdidas y ganancias, del estado del costo de materias primas y del estado del costo de productos terminados de la Empresa Negreiros S.A.C., se analiza los componentes de dichos estados, en base a dicha información se encuentra, se deduce, la falta de estrategias en la conducción de la Empresa Negreiros S.A.C. por parte de la dirección de la empresa.

En síntesis, los tres estado de resultados propuestos en este trabajo de investigación no revelan información muy importante para ser utilizados por alta gerencia con el objeto de disminuir los costos de la empresa y en esa forma lograra ventajas competitivas respecto a las empresas de la competencia, y el aporte de este trabajo de investigación es la de hacer ver y acentuar que los estado de resultados analizados en este trabajo de investigación es como fuente de información para que la alta gerencia pueda diseñar estrategias con la finalidad de disminuir los costos de la empresa, especialmente los costos de inventario de materias primas, de productos en proceso y de productos terminados y también ver que la magnitud de algunos componentes del costo pueden revelarnos la falencia de la utilización de estrategias que nos puedan llevar al incremento de la rentabilidad de la empresa.

### 7.1. Discusión teórico-práctica del primer instrumento:

Resultados de los estados de ganancias y pérdidas:



Son aquellas cuya elaboración es continua, por medio de uno o varios procesos, donde, utilizando los mismos materiales, sueldos y salarios, y gastos indirectos, para toda la producción, surgen artículos de la misma u otra calidad, con características diferentes, independientemente de la voluntad de la empresa. Ejemplos de producción conjunta, metalúrgica, vinícola, textil, jabonera, química, extractivas en general. Son las industrias cuya producción, no obstante utilizar las mismas materias primas y ser también continúa, elaboran distintos artículos a su voluntad.

Las causas principales de la obtención de la producción conjunta son: La elaboración de artículos íntimamente ligados, relacionados de tal manera que la realización de unos es consecuencia de la formación de otros, dependiendo físicamente entre sí. La reducción de los costos de los artículos cuando se producen en forma conjunta, ya que en la actualidad se requiere de todos los recursos viables para bajar o simplemente para abatir el costo de producción.

Conceptos: Producto principal, son aquellos artículos cuya elaboración es la función esencial de la empresa, y por lo cual fue establecida. Coproducto, son aquellos artículos o diversos grados de un mismo producto, de importancia relativamente igual, los cuales constituyen generalmente el principal objeto de la entidad, y cuyas ventas se realizan generalmente en proporciones semejantes.

Subproducto, son sobrantes que se obtienen en forma permanente y que pueden destinarse a su venta directamente, o a un proceso adicional, con la finalidad de obtener nuevos productos, los cuales no son el objeto principal de la compañía.

Desecho, son residuos de la producción, generalmente de poco monto y bajo valor recuperable. Desperdicio, son residuos constantes de la producción de ningún valor de venta y que implican por el contrario, gastos necesarios para su eliminación.

Al tratar sobre las unidades producidas conjuntamente, todos los elementos de producción corresponden a los coproductos en general, no habiendo una forma precisa para identificar los costos directamente, causa que da lugar a utilizar técnicas de distribución del costo de producción conjunta; destacando entre otras las siguientes:



Las técnicas de valuación del costo de los subproductos son: Costo global de producción menos valor de los subproductos, Venta inmediata o mediata (valor estable), Venta inmediata o mediata (valor inestable). A través de los siguientes datos realice el registro de los costos de los subproductos, por las diferentes técnicas de valuación.

Se pide resolverlo por la técnica de valuación Costo global de producción, menos valor de los subproductos, realizar el registro en el libro diario, esquemas de mayor y elaborar el estado de resultados.

Aspectos administrativos y de organización de la contabilidad de costos: La compleja organización de los negocios actuales exige frecuente información acerca de sus operaciones con objeto de planear para el futuro, controlar sus actividades actuales y evaluar el desempeño anterior de la gerencia, empleados y correspondientes segmentos del negocio. Para lograr estos objetivos, es necesario reunir información de los costos incurridos y los ingresos obtenidos, resumiéndola y preparándola en formatos de informes. Entre las obligaciones del contador de costos se encuentran las tareas necesarias para brindar a la gerencia la información adecuada acerca de costos e ingresos según sus necesidades.

La naturaleza de la contabilidad de costos: Una clave del éxito en las empresas mercantiles es la elaboración de planes, esto quiere decir que no es conveniente para ninguna empresa que sus niveles de producción sean mayores a sus ventas aquí, es donde representa el presupuesto. El presupuesto es un elemento primordial para la planeación, el plan presupuestario puede ayudar a la gerencia a organizar y coordinar las funciones de venta, distribución y administración de la organización para aprovechar al máximo las oportunidades que se esperan para los periodos venideros.

Etapas de la selección de un sistema de contabilidad de costos son:

- a) Análisis de las características de la empresa.
- b) Fijación de los objetivos de la implantación del sistema.
- c) Determinación de la contabilidad del sistema.
- d) Establecimiento de otras opciones de selección.



Objetivos de la contabilidad de costos: Los objetivos que se ven al cansarse ala  
cumular y presentar información acerca de costos para el uso de la administración  
son los siguientes:

1. la información de costos tiene que ser verificable.
2. criterio de objetividad.
3. encontrarse libre de prejuicios.
4. criterio de viabilidad e económica.

Organización de la función de la contabilidad de costos: El análisis de la  
estructura y de la organización se requiere debido a que las organizaciones  
difieren mucho en sus formas y estructuras y a que la función contable tiene que  
ser diseñada para suministrar información a distintas personas encargadas de  
tomar dediciones dentro de la organización.

Los organigramas de ven presentar la estructura funcional contable y  
administrativa de modo que pueda asignarse la responsabilidad para el registro y  
acumulación de la información numérica acerca de las operaciones fabriles. Al  
estudiar los organigramas debe observarse que el principal funcionario contable  
es el contralor. Además del trabajo de la determinación del costo, que dan bajo la  
supervisión del contralor.

-Planeación o elaboración del presupuesto.

-Sistemas y procedimiento,

-Contabilidad general y financiera.

-Procesamiento de datos.

-Impuestos y los informes.

-Auditoría interna.

Control presupuestal establecido: Si existe un control presupuestal para las  
operaciones de la empresa, será necesario definir si la empresa desea la



selección de un sistema de costos históricos o un sistema de costos predeterminados.

Tipos de sistemas de contabilidad de costos: La obtención de costos puede ser sobre una base histórica o predeterminada. En un sistema histórico, los costos se van acumulando según suceden. En un sistema predeterminado, presupuestado o estándar, los costos se determinan adelantándose a la producción.

Las variaciones de los costos predeterminados se acumulan en cuentas por separado de modo que la administración pueda hacer planes y ajustes en las operaciones cuando se identifiquen las causas de las variaciones, en particular si son desfavorables.

Los costos históricos y los predeterminados pueden ser acumulados sobre la base de trabajos específicos o por departamentos, si la producción es básicamente más o menos continua. Los primeros se conocen como costos por órdenes de trabajo; los segundos, como costos por procesos o departamentales.

Determinación de la contabilidad del sistema: El costo de los recursos que deberán invertirse, puede clasificarse de la siguiente manera:

Costos para implantar el sistema. Costos de operación del sistema.

El primero constituye el total de desembolsos o erogaciones necesarios para que el sistema de contabilidad de costos se adapte a las características de la empresa y pueda así comenzar a registrar las operaciones llevadas a cabo, para estructurar la información financiera, y el segundo comprende erogaciones o desembolsos permanentes, que van a generarse mientras el sistema sea aplicado por la empresa; pueden subdividirse de la siguiente manera:

-Costos de recursos materiales: estos pueden estar representados por ampliación de locales para la instalación de nuevos equipos de oficina, así como la adquisición de nuevos equipos de oficina, mantenimiento papelería técnica para uso externo e interno entre otros.

-Costos en recursos humanos: estos serán representados por los sueldos a personal requerido, costos de previsión social, seguro social, primas de



antigüedad, impuestos sobre remuneraciones a cargo de la empresa sobre el personal, y otros conceptos análogos ya establecidos por la empresa para su personal.

Estudio de la planta.

Los puntos fundamentales que deben quedar claramente definidos durante este estudio son:

- Localización y distribución de los almacenes.
- Localización y distribución de las líneas de producción.
- Localización y distribución de la maquinaria y equipos accesorios.

Organización del departamento del contralor:

- Proceso de datos.
- Contabilidad de costos.
- Presupuesto y estadística.
- Presupuestos maestros.
- Estados comparativos presupuestados.
- Pronósticos.
- Sistemas y procedimientos.
- Impuestos e informes.
- Contralor auditoria interna.
- Contabilidad general diarios y mayores.
- Recepción y desembolso de efectivo.
- Mayores auxiliares para clientes y acreedores.
- Estados financieros.



- Informes especiales.
- Registros de materiales.
- Control de inventarios.

Contabilidad y registros de:

Gastos indirectos de Fabricación.

Contabilidad.

Recopilaciones y estados del costo.

Programas de auditoria informes de auditoría.

Gastos indirectos de fabricación: Son todos los gastos de la producción que no están clasificados como materiales directos o mano de obra directa, los gastos indirectos de fabricación vienen siendo los materiales indirectos, los suministros y la mano de obra indirecta, el costo de mantenimiento, el alquiler de los edificios, los servicios públicos, los servicios de reparación, los costos relacionados con la depreciación de los equipos y otros gastos de fabricación similares.

Costos indirectos variables: Son los que aumentan o disminuyen en forma proporcional con los cambios en el nivel de producción.

Costos indirectos fijos: Comprenden los elementos que no varían al pesar de los cambios en los niveles de producción.

El costo de fabricación es el total de los materiales directos, mano de obra directa y los gastos indirectos de fabricación incurridos. La determinación de los costos de trabajo en proceso es una de las principales tareas del contador de costos.

El inventario del trabajo en proceso representa trabajos que han sido iniciados, pero que serán terminados en algún otro periodo de tiempo.



Inventario de productos terminados comprende los productos sobre los cuales ya sean terminados todos los trabajos al realizar en la fábrica.

El ciclo de la contabilidad de costos se relaciona con la determinación de todo los costos para fabricar; la comulación de estos costos del trabajo en proceso; el pase de dichos costos acumulados a los productos terminados y por último, el traspaso del costo de las mercancías vendidas a la cuenta costo de la mercancía vendida.

## **7.2. Discusión teórico-práctica del segundo instrumento:**

Resultado del estado de costo de producción:

Determinación del costo por órdenes de trabajo: Existen dos enfoques primordiales en la acumulación del costo:

Costeo por órdenes de trabajo: Aquí el centro de interés de las acumulaciones de los costos se encuentra en el lote específico o partida de mercancías fabricadas. Aquí es muy común la utilización de la hoja de costos por órdenes de trabajos la cual es una forma de resumen en la cual se anota el número de trabajo y otras especificaciones e informaciones descriptivas, tal como aparecen en la orden de producción.

Acumulación de costos de materiales: Los materiales acumulados en la fabricación se clasifican como materiales directos y materiales indirectos o suministros de fábrica. Los primeros se cargan en forma directa al trabajo en que se emplean; los últimos forman parte de los gastos indirectos de fabricación y son aplicados a los distintos trabajos. Como parte del ciclo del control de fabricación la mayoría de las empresas tiene un departamento de planeación, suministros y programación. La función de este grupo de empleados es planear, suministrar y programar lo que seba a fabricar, además de programar la entrega de los materiales utilizados en la fabricación para que resulte un proceso fluido de fabricación.





### **7. 3. Discusión teórico-práctica del tercer instrumento:**

Estado de costo de productos terminados y vendidos como instrumentos para la toma de decisión gerencial:

Permite conocer cuáles son las nuevas tendencias técnicas y métodos modernos para Administrar una empresa; más conocidas como "Herramientas Gerenciales o Administrativas" que les permite a los gerentes tomar decisiones. Existen una serie de circunstancias dentro del ámbito empresarial, que se presenta a los gerentes de forma continua. Problemas tales como la centralización del poder, un mal clima laboral, incumplimientos en los procesos de producción y entregan de productos, mal mejoramiento en los sistemas o líneas de montajes de los artículos entre otros se pueden derivar de una mala gestión o peor aún por aun inexistencia o falta de aplicación de las denominadas

Tal y como su nombre lo evoca las herramientas gerenciales o administrativas no son más que un auxilio o una serie de técnicas modernas que les permite a los gerentes tomar decisiones cruciales y oportunas ante algún tipo de disparidad o desequilibrio en los procesos productivos, económicos, políticos y sobre todo sociales que constituyen la naturaleza y esencia de la empresa.

Actualmente estamos en una época de información y conocimiento dentro de los cuales se hace necesario ir valiéndose de tendencias y métodos modernos que nos faciliten el funcionamiento del sistema empresarial. Las técnicas o herramientas gerenciales se pueden aplicar desde el entorno intrínseco de la organización como es el caso just of time, los cuales son procesos muy propios e inherentes a la empresa, sino que también existen técnicas que recogen información del exterior hacia el interior de la empresa constituyendo así una serie de in putts o entradas las cuales la empresa puede procesar y utilizarlo para su mejoramiento como es el caso del benchmarking.

### **7.4. Herramientas para la toma de decisiones para la mejorar la calidad y procesos:**

-El coaching gerencial:



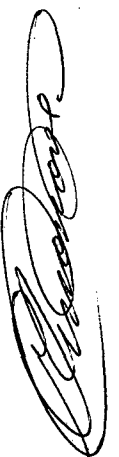
Un coach gerencial adicionalmente de sus competencias lingüísticas o cognitivas requiere adquirir destrezas en aquellos aspectos que más allá de sus competencias técnicas y gerenciales le habiliten como business coach en un contexto de liderazgo transformador de grupos humanos: esto es liderazgo de sistemas humanos configurados por seres humanos, cultural y emocionalmente interrelacionados, por múltiples y muy complejas redes conversacionales, verbales y no verbales, que intentan lograr objetivos individuales y colectivos.

Un gerente, candidato a líder transformador, requiere tanto entender a fondo lo que esto significa como también aprender a ejercer influencia idealizada, generar motivación inspiradora, lograr estimulación intelectual, y prestar consideración individualizada. La principal herramienta el coaching son las personas y las pueden analizar desde cualquier ámbito ya sea administrativo, deportivo, personal etc. Pero en si ¿Que es el coaching? Se entiende por Coaching (asesoramiento personalizado) el proceso de ayudar a personas o equipos de personas a rendir al máximo de sus capacidades. Ello supone extraer fuerzas de esas personas, ayudarlas a trascender sus barreras y limitaciones personales para alcanzar lo mejor de sí mismas, y facilitarles que puedan actuar de la forma más eficaz como miembros de un equipo. De esta forma, el coaching requiere poner el énfasis tanto en la tarea como en las relaciones.

No debemos confundir los asesores con los coach ya que los primero nos brinda una ayuda y sugerencias sobre temas que mencione anteriormente son técnicos como los son asesorías en finanzas, producción, marketing, mientras el coach (persona que guía y dirige) son especialista en el trabajo grupal y por ende en el comportamiento y relaciones entre personas.

Para Dezerega (2007), el Coaching “es asumido como un sistema de relación profesional que incluye conceptos, estructura, procesos y herramientas de trabajo específico, que mejora el desempeño en forma permanente, a través de la comunicación verbal y no verbal. El Coaching como herramienta gerencial, involucra dos figuras fundamentales: el Coach y el Coachee”.

Bajo la anterior definición podemos identificar los dos elementos esenciales del coaching que es el Coach (persona que sigue) y el Coachee (persona que expresa sus inconvenientes). Como vemos el Coaching como herramienta



administrativa tiene gran influencia en el desempeño de la empresa y por su gran influencia, análisis y actuar sobre la persona tiene gran trascendencia en el mundo empresarial, es una herramienta que en los últimos años se ha venido aplicando ya que trae consigo beneficios como:

- Mejora el desempeño y la productividad.
- Mejora el comportamiento y la actitud en todas las áreas.
- Incrementa la capacidad de aprendizaje, vale decir, aprende a aprender más rápido.
- Mejora las relaciones entre Gerentes y subordinados.
- Produce más ideas creativas.

-Cuadro de mano integral (balanced score card): Hoy en día las Organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. El cuadro de mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento. Para Howard Rohm del Balanced Scorecard Institute de EE.UU, el CMI es "un sistema de administración de desempeño que puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, para alinear la visión y misión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal". Una de las ventajas que nos traen esta herramienta para cual administrador es la posibilidad de crear una visión general de nuestro negocio y medir nuestros procesos internos y externo para que una vez identificados podamos controlarlo.

-Perspectiva Financiera: Se deben contar necesariamente y obligatoriamente con estos procesos dentro de la empresa y no solo esto, se debe manejar de forma oportuna la información que de ella se deriva y saber gestionarla según el ciclo económico. Por ejemplo si se cuenta con el capital necesario para invertir en España y vemos que actualmente las tasas de interés son muy elevadas en este



país, entonces es tiempo de invertir nuestro capital en este lugar ya que la rentabilidad por conceptos de interés será mayor que en nuestro país.

-Perspectiva del cliente: Tiene que ver más que todo con los procesos y las nuevas tendencias de mercadeo o marketing, en la cual la producción de una empresa se tiene que orientar y ajustar hacia las necesidades de los clientes. En ésta perspectiva, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de actuación.

-Perspectiva del Proceso Interno: En ésta perspectiva los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente, se incorporan procesos innovadores – la onda larga – para muchas empresas es uno de los inductores más poderoso de la actuación financiera futura.

-Perspectiva de Formación y Crecimiento: ya que el conocimiento es una de las cosas que más se renuevan hay que brindarle a nuestros empleados la posibilidad de capacitarlos y así aportar entre todos nuevos conocimiento en pro del beneficio organizativo

En pocas palabras, el CMI permite a la organización medir los resultados financieros, satisfacción del cliente, operaciones y la capacidad de la organización para producir y ser competitiva. Los resultados financieros se basan en la disponibilidad de una cartera de clientes rentables y fieles. Esta fidelidad sólo se consigue mediante un funcionamiento correcto de los procesos internos de la empresa, lo que, requiere de un equipo de empleados motivados y capaces de llevar a cabo eficientemente las tareas asignadas.

-Just of time (justo a tiempo): La técnica del Justo a Tiempo ha sido considerado como una herramienta de bastante importancia para todo tipo de empresa, simplemente porque su filosofía está orientada al mejoramiento continuo, a través de la eficiencia en cada una de los elementos que constituyen el sistema de empresa, (proveedores, proceso productivo, personal y clientes). La filosofía del "justo a tiempo" se fundamenta principalmente en la reducción del desperdicio y por supuesto en la calidad de los productos o servicios, a través de un profundo



compromiso (lealtad) de todos y cada uno de los integrantes de la organización así como una fuerte orientación a sus tareas (involucramiento en el trabajo), que de una u otra forma se va a derivar en una mayor productividad, menores costos, calidad, mayor satisfacción del cliente, mayores ventas y muy probablemente mayores utilidades. Entre algunas de las aplicaciones del JAT se pueden mencionar: los inventarios reducidos, el mejoramiento en el control de calidad, fiabilidad del producto, el aprovechamiento del personal, entre otras.

Sin embargo, la aplicación del "justo a tiempo" requiere disciplina y previo a la disciplina se requiere un cambio de mentalidad, que se puede lograr a través de la implantación de una cultura orientada a la calidad, que imprima el sello del mejoramiento continuo así como de flexibilidad a los diversos cambios, que van desde el compromiso con los con los objetivos de la empresa hasta la inversión en equipo, maquinaria, capacitaciones, etc.

Un ejemplo de la eficacia de dicha herramienta, es el caso de Toyota, ellos la aplican a su producción, puesto que fabrican los carros conforme a los pedidos que les hagan y así tienen dos ventajas seguras: el inventario tiende a nulo y ahorran el costo de tener una bodega.

-Reingeniería: En los últimos años ha surgido una nueva tendencia en el desarrollo de las empresas y que ha sido el resultado de los cambios cada vez más rápidos dentro del entorno de la misma. La reingeniería viene a dar la pauta para nuevos cambios en la forma de operar de las empresas.

La reingeniería es un método mediante el cual se rediseña fundamentalmente los procesos principales del negocio, de principio a fin, empleando toda la tecnología y recursos organizacionales disponibles, orientados por las necesidades y especificaciones del cliente, para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

Este es un cambio radical en la forma en la que se visualiza y estructuran los negocios, que, a su vez, dejan de observarse como funciones, divisiones y productos, para ser visualizados en términos de proceso clave. Para lograrlo, la reingeniería regresa a la esencia del negocio y cuestiona sus principios fundamentales y la forma en que éste opera. La reingeniería significa una revolución en la forma de administrar las empresas, su éxito se basa en olvidar



como se hacían las cosas, para diseñarlas de nuevo. Se dice que la reingeniería es voltear la página anterior e iniciar con una en blanco.

Para llevar a cabo la reingeniería de procesos se han identificado los siguientes roles:

- Líder.
- Dueños o responsables del proceso
- Equipo de reingeniería;
- Comité directivo;
- ' Zar" de la reingeniería.

El líder es un alto ejecutivo que respalda, autoriza y motiva el esfuerzo total de reingeniería. Debe tener la autoridad suficiente para que persuada a la gente de aceptar los cambios radicales que implica la reingeniería.

Sin este líder el proceso de reingeniería queda en buenos propósitos sin llegar a culminarse como se espera; el responsable del proceso, es el gerente de área responsable de un proceso específico y del esfuerzo de ingeniería correspondiente; el equipo de reingeniería es formado por un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, con capacidad de diagnosticar el proceso actual, supervisar su reingeniería y su ejecución; el comité directivo es el Cuerpo formulador de políticas, compuesto de altos administradores que desarrollan la estrategia global de la organización y supervisan su progreso, normalmente incluye a los dueños de proceso; por último el zar de reingeniería es el responsable de desarrollar técnicas e instrumentos de reingeniería y de lograr sinergia entre los distintos proyectos en la empresa.

-Downsizing: El downsizing es un tipo de reorganización o reestructuración de las organizaciones a través de la cual se lleva a cabo la mejora en los sistemas de trabajo, el rediseño de la organización en todos sus niveles y la adecuación del número de empleados para mantener competitivas a las organizaciones. El término tiene dos interpretaciones. En el sentido estricto, significa reducción de la fuerza de trabajo. En el sentido amplio, expresa un conjunto más diverso de estrategias como el rightsizing y el rethinking, y no necesariamente una reducción laboral, ya que por lo general ésta, como estrategia aislada, es ineficaz e inclusive perjudicial. El downsizing se emplea hasta volverse común tanto a los sectores



públicos como a los privados. A pesar de que las presiones económicas, fiscales y políticas son la causa inmediata por la cual se decide llevar a cabo el downsizing, el hecho es que los cambios tan rápidos en el ambiente gubernamental y de negocios son la razón de fondo por la que se realizan estas medidas.

Se debe ser cuidadoso en la ejecución de medidas de downsizing, pues son decisiones que afectan profundamente la vida y la productividad de los individuos, sobre todo cuando se lleva a cabo una disminución en la fuerza laboral.

El downsizing tiene un enfoque reactivo, en la cual las personas que toman las decisiones adoptan una actitud de reacción ante las fuerzas del cambio. Cuando esto sucede, por lo general le sigue una serie de consecuencias predecibles, atravesando por periodos de crisis, reducción laboral sin un diagnóstico previo y un ambiente de trabajo trastornado. Los daños son costosos, y tienen implicaciones negativas severas en la eficiencia organizacional.

Para adoptar medidas de downsizing estratégico, se sugieren los siguientes preceptos:

- Determinar si el downsizing va a dirigirse hacia los procesos o a verificar si se está alcanzando de manera adecuada los objetivos esenciales de la organización (en este caso, puede efectuarse un cambio en la misión, en los procesos de trabajo, o un cambio en el número de trabajadores)

- Definir un plan para mantener y mejorar el desempeño organizacional durante y después del downsizing.

- Considerar cómo el proceso de planeación del downsizing involucrará a los empleados, los sindicatos y los clientes (o en su caso a los ciudadanos, en planes en el sector público).

- Identificar la gente que será afectada. ¿Se requiere despedir personal o mejor capacitarlo de nuevo? ¿Qué se puede rescatar? ¿Cuáles son los requerimientos del nuevo personal?. El downsizing puede ayudarse de otras herramientas, ya sea de diagnóstico, de personal, de reestructura de la organización o algunas otras de las ya mencionadas. Aunque el downsizing puede ser un arma de doble filo: se busca la eficiencia de la organización ante cambios rápidos cualquiera que sea su magnitud, pero se debe ser cauteloso en el proceso de implantación pues podría generar situaciones más perjudiciales que benéficas.



Entre las ventajas del Downsizing se puede mencionar una disminución de costos al reducir algunos departamentos que integraban la empresa y que ya no son necesarios, y, combinado con el outsourcing, da como resultado organizaciones más flexibles y ligeras.

Esta es una de las estrategias muy utilizadas y de primera mano cuando una empresa se encuentra atravesando una crisis, en las empresas estatales más que todo, pero no debería ser así por las consecuencias anteriormente mencionadas. Es el común y equívocamente llamado "recorte de personal".

-Benchmarking: Dentro de todo este proceso de modernización en las organizaciones han surgido ideas innovadoras y eficaces que a través del tiempo se han mantenido, demostrando su funcionalidad.

Una de estas herramientas, es el Benchmarking, definido como un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. Se plantea una comparación, no solo entre la competencia sino cualquier otra empresa que le pueda proporcionar información para llevar a cabo las mejoras, ya sea de su misma actividad económica o no. Según Robert Camp el Benchmarking es la justificación más creíble para todas las operaciones. Es poca la discusión que pueda existir sobre la posición de un gerente si ha buscado lo mejor de la industria y lo ha incorporado a sus planes y procesos. El Benchmarking contribuye al logro de los objetivos del negocio de la organización facilitando la detección de las mejores prácticas que conducen en forma rápida, ordenada y eficiente a la generación de ventajas competitivas y a nuevas oportunidades de negocio a fin de motivar la mejora en el desempeño organizacional..

Los principales beneficios para las organizaciones serán:

- Se aprenderá de otros cuyos procesos son mejores.
- Se adaptará lo aprendido para mejorar.
- Se llegará a un mejoramiento organizacional mediante un proceso continuo y sistemático de evaluación de productos, servicios y procesos de trabajo de





organizaciones reconocidas como representantes de las mejores prácticas. Se desarrollarán planes a corto y largo plazo

-Se establecerán metas de desempeño en relación con prácticas de vanguardia.

EL proceso de benchmarking según el modelo puede ser de diez pasos si se opta por el de Xerox, existen el proceso de nueve pasos de AT&T, el de seis de ALCOA, el de cinco fases/catorce pasos de IBM, el de cuatro fases de DEC y otros. En general a cinco principales fases que un modelo de benchmarking debe tener presente:

-Definición de objetivos

-Diagnostico interno

-Comparación

-Definición de actividades

-Implementación

A pesar de que ha sido considerado una herramienta excepcional con muchas ventajas, tiene críticas que en general a punta, a que el benchmarking incita a las empresas a la copia, al espionaje y a la falta de interés por generar conocimientos propios y nuevos.

Puede que las críticas son resultados para aquellas empresas que no aplican un verdadero benchmarking, que solo se interesan por la copia, y no en el aprender que es el objetivo final de esta herramienta.

Un caso de la aplicabilidad y rentabilidad de promover el benchmarking en la empresa es el siguiente: "En 1982, la compañía Sunbeam de artefactos domésticos se propuso captar 30% del mercado de planchas de vapor. Para lograrlo, los investigadores de la compañía compraron y desarmaron planchas de vapor y de calor seco fabricadas en todas partes del mundo, y las analizaron para determinar el número de piezas que utilizaban y su costo probable. Descubrieron muchas diferencias. Algunas planchas tenían 147 piezas, otras 74. Llegaron a la conclusión de que las planchas Sunbeam se ubicaban de la mitad para abajo de cada línea. También encontraron una relación lineal entre el número de piezas y el costo por materiales y mano de obra. Por esa razón, decidieron diseñar una



nueva plancha de vapor y calor seco que requiriera menos piezas y menos costo de ensamblaje. Tal como lo habían supuesto los técnicos, los nuevos productos resultaron menos costosos de producir que los de la competencia o que los modelos anteriores de Sunbeam”.

-Outsourcing: El ambiente de negocios actual obliga a las empresas a tener una estructura flexible de tal manera que puedan adaptarse rápidamente a las demandas del mercado. Por ende, muchas compañías en la actualidad tienden a reducir al máximo posible su tamaño de tal manera que todos los recursos de la organización (humanos, financieros, materiales, técnicos) sean enfocados a la creación de valor al cliente.

El Outsourcing es una estrategia que permite que la empresa se dedique exclusivamente a su área principal de competencia y deje aquellas actividades que no están directamente relacionadas con el proceso de satisfacción del cliente (y por ende, que no agregan valor a la compañía) sean realizadas por personal externo a la empresa. De esta forma, con el uso del outsourcing actividades como la contabilidad, sistemas de información y mantenimiento son eliminadas de la organización para ser realizadas por un externo. Entre las ventajas que tiene esta estrategia encontramos:

- Reduce costos
- Optimiza la operación de la empresa
- Permite atacar con prontitud mercados nuevos
- Evita la dispersión del recurso
- Permite explotar la potencialidad del negocio.

Al implementar el outsourcing las empresas han de tener en cuenta unas reglas, las más relevantes son:

-Existen áreas donde no es posible aplicar este tipo de herramientas como la tesorería, la administración de calidad, el control de proveedores, el servicio al cliente, etc.

-Se han de definir los objetivos económicos (ahorros) de negocio (competitividad) y tecnológicos (eficiencias) que se persiguen mediante la externalización.

-Hay que destacar una serie de factores a la hora de seleccionar un proveedor de outsourcing, hay que evaluar su experiencia en procesos similares, capacidad de



infraestructura, capacidad tecnológica, capacidad financiera, alcance de la solución propuesta y niveles de servicio, costo y objetivos mutuos.

-Determinar los posibles riesgos que puedan detectarse en la implantación de un proceso de outsourcing. Para ello, debe prestarse especial atención a la definición de acuerdos de Nivel de Servicio, así como a penalizaciones por incumplimiento y bonificaciones por buen servicio”.

-Establecer la importancia del área o la función que queremos contratar, si se considera de vital importancia para nuestra empresa no debemos darla en outsourcing.

Un ejemplo de cómo las empresas implementan el outsourcing, es el caso de los hospitales. Si bien el objetivo de estos es brindarle una atención oportuna y satisfactoria a sus pacientes (clientes), así que en esta parte ellos jamás harán uso del outsourcing, pero casi todos los hospitales implementan esta herramienta con el servicio de aseo, puesto que directamente esta actividad no está relacionada con la satisfacción del cliente, por ello es posible optar porque compañías externas se dediquen a estas actividades, mientras que el hospital se dedica a trabajar sobre su objetivo principal, en cuanto a los recursos, la innovación en maquinaria y procesos, la capacitación de su personal, etc.

Otro ejemplo es la Contratación de Oqotech como departamento técnico de Korott Laboratorios. “Korott ha experimentado una evolución muy importante en los últimos años lo que ha desencadenado un aumento de trabajadores y una ampliación necesaria en toda la infraestructura informática. Administrar toda la infraestructura de comunicación requiere un departamento técnico destinado a gestionar todo el equipamiento y configuración del material informático. Así que optaron porque Oqotech se encarga de la instalación, configuración, gestión y actualización de los equipos informáticos con la finalidad de que Korott no deba preocuparse de ningún problema sobre este tema.

De esta forma la empresa se beneficia de:

-Un equipo de profesionales especialistas en infraestructuras telemáticas e informáticas.

-Equipo especializado al corriente de las novedades existentes en el mercado y habituados a implantar todo tipo de soluciones.



- Servicio rápido y especializado.
- Ahorro económico, ya que no tiene que emplear recursos humanos destinados a nuevas tecnologías.
- Y puede dedicarse a seguir creciendo y fortaleciendo sus estrategias de competencia, en su área”.

Y algo muy interesante es el lema de la compañía Oqotech, a nuestro parecer una compañía que apunta directo a la esencia del outsourcing.

-Seis sigma: El 6 Sigma es una filosofía de calidad al extremo que promueve una mejora continua con el fin de eliminar casi absolutamente los defectos de los productos o servicios que la compañía ofrece, y que busca la satisfacción total del cliente en función de procesos productivos y organizacionales casi perfectos (por ejemplo, la empresa que alcanza un 6Sigma implica que ha logrado reducir los defectos a 3.4 por cada millón de productos u operaciones) el 6Sigma inicialmente fue enfocado en la manufactura, pero a lo largo del tiempo ha ido adaptándose a compañías de servicio. “Un estudio elaborado en 1997 demostró que las mejores compañías en su clase tienen los niveles de calidad  $6\sigma$ . Una compañía que no utiliza la metodología  $6\sigma$ , gasta en promedio 10% de sus ganancias en reparaciones externas e internas, en cambio una compañía que aplica la metodología gasta en promedio 1% de sus ganancias en reparaciones externas e internas<sup>3</sup>. Para alcanzar Seis Sigma, se deben utilizar ciertos parámetros (control de calidad total, cero defectos, procedimientos de ISO-9000 (procedimientos a nivel mundial de calidad del producto, control estadístico de procesos y técnicas estadísticas)). La metodología del Seis Sigma permite hacer comparaciones entre negocios, productos, procesos y servicios similares o distintos. Proporciona herramientas para conocer el nivel de calidad de la empresa y al mismo tiempo provee dirección con respecto a los objetivos de crecimiento de la empresa”. Según Gustavo López, Investigador del Instituto de Ingeniería-UABC, el proceso de la mejora del programa Seis Sigma en las empresas que lo aplican, se elabora en base a una serie de pasos:

- Definir el producto y servicio.
- Identificar los requisitos de los clientes.
- Comparar los requisitos con los productos.



- Describir el proceso.
- Implementar el proceso.
- Medir la calidad y producto.

Está claro que el objetivo fundamental de la metodología del 6 Sigma es la puesta en práctica de una estrategia basada en mediciones que se centre en la mejora de proceso con la aplicación de proyectos. "Esto se logra con el uso de dos metodologías secundarias de 6 Sigma: DMAIC y DMADV. El proceso DMAIC (por las siglas en ingles de defina, mida, analice, mejore, controle) es un sistema de mejora para los procesos existentes que quedan por debajo de la especificación y que buscan una mejora incremental. El proceso DMADV (por las siglas en ingles de defina, mida, analice, diseñe, verifique) es un sistema de mejora usado para desarrollar nuevos procesos o productos a nivel de calidad 6 Sigma. Puede también puede ser empleado si un proceso actual requiere más que una mejora incremental. Ambos procesos son puestos en práctica por Cintas Verdes, Cintas Negras y Maestros Cinta Negra del proceso 6 Sigma. Estos son expertos entrenados en los aspectos del proceso 6 Sigma. Así esta metodología de calidad de clase mundial, iniciada por Motorola en 1986 y aplicada para ofrecer un mejor producto o servicio, más rápido y al costo más bajo, ha permitido indicar la experiencia de grandes compañía desde cifras globales de reducciones del 90 por 100 del tiempo de ciclo o 15 mil millones de dólares de ahorro en 11 años (Motorola), aumentos de productividad del 6 por 100 en dos años (Allied Signal), hasta los más recientes de entre 750 y 1000 millones de dólares de ahorro en un año (General Electric).

Un caso actual es el del Grupo Telefónica, el cual comenzó a aplicar los principios de Seis Sigma en el año 2001 en el que, en Telefónica de España, activo un programa piloto para experimentar esta filosofía de gestión en casos prácticos y reales de la gestión diaria. El resultado fue muy satisfactorio, tanto que su presidente César Alierta publico el libro Las Claves de Seis Sigma, cuya versión española patrocinó la empresa. Casi a la vez el interés por Seis Sigma se suscita en otras empresas del Grupo Telefónica, como Terra, Atento y las operadoras de telefonía fija en Sudamérica que tienen actualmente sus propios (y muy sólidos) programas de Seis Sigma. Actualmente Telefónica, es el grupo de telecomunicaciones líder en el mercado de habla hispana y portuguesa, es un



operador global e integrado de soluciones de comunicación y una de las diez mayores operadoras del mundo por capitalización bursátil. Tiene 115 millones de clientes, en un mercado potencial de 500 millones. Su presencia es significativa en 13 países, si bien realiza operaciones en más de veinte. Y en propias palabras de los representantes legales de esta gran compañía, dicen que mucho de lo que son se lo debe a la implementación continua de 6 sigmas.

Las tendencias actuales reflejan que las Organizaciones son tan flexibles que se adaptan a las herramientas administrativas anteriormente descritas según sus necesidades, y cambian rápidamente si de mejorar se trata, por lo general se aplica un mix de herramientas, como ser el coaching gerencial + un Cuadro de Mando Integral + un Just of time de acuerdo a sus necesidades, pues es mejor tener bien dominada la conceptualización de cada herramienta para hacer uso y abuso cuando sea necesario.

En síntesis, la particularidad de este trabajo de investigación es el análisis de los componentes del estado de pérdidas y ganancias, del estado de costos de las materia primas y del estado del costo de productos terminados y vendidos de una empresa no desde la mirada tradicional que se puede hacer de estos tres estado de resultados, sino, desde la perspectiva de ser utilizados para el diseño de estrategias para disminuir los costos de la empresa en operaciones o ejercicios futuros. Para dicho cometido se hace uso de los componentes del estado de pérdidas y ganancias, del estado de costos de materias primas y del estado de costos de productos terminado de la Empresa Negreiros S.A.C, se analiza los componentes de dichos estados, en base a dicha información se encuentra, se deduce, la falta de estrategias en la conducción de la empresa Negreiros S.A.C. por parte de la dirección de la empresa.

En conclusión, los tres estados de resultados examinados en este trabajo de investigación no revelan información muy importante para ser utilizados por la alta gerencia con el objeto de disminuir los costos de la empresa y en esa forma lograr ventajas competitivas respecto a las empresas de la competencia, y el aporte de este trabajo de investigación es la de hacer ver y acentuar que los estados de resultados analizados en este trabajo de investigación es también una fuente de información valiosa para que la alta gerencia pueda diseñar estrategias con la finalidad de disminuir los costos de la empresa, especialmente los costos de inventario de materias primas, de productos en proceso y de productos



terminados y también ver que la magnitud de algunos componentes del costo pueden revelarnos la carencia de utilización de estrategias que nos puedan llevar al incremento de la rentabilidad de la empresa.

A handwritten signature in black ink, located in the bottom right corner of the page. The signature is stylized and appears to be a cursive name.

## CONCLUSIONES:

1. El estado de pérdida y ganancias, es un estado que sirve no solo para indicarnos el nivel de la utilidad de la empresa sino nos provee de información muy valiosa para diseñar una serie de estrategias para disminuir el costo de la empresa en operaciones o ejercicios futuros de la empresa.
2. La magnitud de los componentes de los estados de pérdidas y ganancias del estado de costos de las materias primas y del estado del costo de los bienes terminados y vendidos, nos pueden también revelar, la carencia de la aplicación de estrategias para obtener ventajas competitivas sostenibles de la empresa respecto a sus competidores y entre ellos la disminución de costos.
3. La información que nos suministra los tres estados de resultados examinados en este trabajo de investigación, no sirve para saber, si los inventarios de materias primas, de productos en proceso y de productos terminados, están en su nivel adecuado, porque, si no lo están como en el caso de los estados de resultados examinados de la Empresa Industrial Negreiros S.A.C., nos indican que están en un nivel elevado, lo que incrementa los costos de la empresa y consecuentemente disminuyen la utilidad de la empresa.
4. El análisis de los tres estados de resultados examinados en este trabajo de investigación, serán útiles para realizar ajustes económicos, tanto en el costo de ventas (materia prima, mano de obra y gastos de fabricación) y en los estados operativos (gastos administrativos, gastos de ventas y gastos financieros) con la finalidad de incrementar la utilidad en ejercicios futuros de la empresa.





## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que, para el análisis de los resultados financieros en las empresas industriales, el responsable de la gerencia deberá tomar decisiones eficientes, para ello deberá utilizar los instrumentos propuestos.

2. Se recomienda, al momento que se determina el grado de responsabilidad de un "centro de costo" por actividades relativamente homogéneas, el gerente de la empresa industrial debe determinar y definir una clara autoridad de responsabilidad.

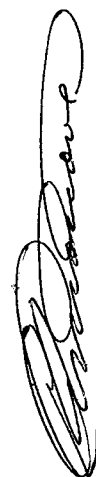
3. Se recomienda, para que el control de costos sea eficiente, las personas que tienen bajo su responsabilidad el proceso, deben delegar su autoridad.

4. Se recomienda, que las personas evaluadoras luego de obtención de resultados, deben ser aquellas que han participado en la obtención de los estándares de costos.

5. Se recomienda, observar que en el funcionamiento de la empresa, el supervisor de un departamento podría tener poca o ninguna influencia sobre la fijación de los salarios de los trabajadores que un gerente de planta, entonces los resultados deben de considerarse en la evaluación de su responsabilidad.

6. Se recomienda, considerar para que los resultados de costos sean efectivos, se tenga informes de costos significativos y oportunos, los mismos que deberán compararse con los resultados reales y estándares.

7. Se recomienda, que al reducir los costos al máximo nivel, permitirá la existencia de un plan formal para eliminar las desviaciones desfavorables de las normas de costos.



## VIII. REFERENCIALES

BACKER JACOBSEN-RAMIRES PADILLA, Contabilidad de costos, un enfoque administrativo para la toma de decisiones, EDICIÓN Calipso S.A. 1984.

BACKER JACOBSEN-RAMIRES PADILLA. Contabilidad de costos, un enfoque administrativo para la toma de decisiones, EDICION Calipso S.A 1964.

CALDERON MOQUILLASA, JOSE G. Contabilidad de costos I y II teoría práctica Lima Perú 2004.

CALDERON MOQUILLASA, JOSÉ G, contabilidad de Costos I y II, teoría práctica, Lima Perú, 2004.

E. VIDAL V; Contabilidad de Costos, enfoque administrativo para la toma de decisiones Editora Ciencias e Ingeniería, E.D universitos, 1989.

GIRALDO JARA, DEMETRIO. Contabilidad de costos I y II, ED, sur América, Lima – Perú 2006.

DAVID H. LI, Contabilidad de costos para uso de la gerencia EDITORIAL Chiara, México 1978.

GIRALDO JARA DEMETRIO Contabilidad de costos I y II, ED, Sur América, Lima Perú 2006.

HIDALGO ORTEGA, JESUS Contabilidad de costos, teoría y casos prácticos EDITORIAL FECAT, 1995.

HIDALGO ORTEGA, JESUS. Contabilidad de costos, teoría y casos prácticos, EDITORIAL FECAT, 1995.

JOHN DE ARDEN, Sistema de contabilidad de costos y de Control Financiero, Ediciones DEUSTO S.A. 1973, España.

JOHN DE ARDEN, sistema de contabilidad de costos y de control financiero, ediciones DEUSTO S.A, 1973, España.

JESSE T. BARFIELD-CECILIA Et. al. Contabilidad de costos tradiciones e innovaciones ED. Thomson, México 2006.

JESSE T. BARFIELD- CECILIA Et. al Contabilidad de costos tradiciones e innovaciones ED, Thomson, México 2006.

RAMÓN MICHUCE GARCÍA, Contabilidad analítica de costos, informativo Vera Paredes, edición e impresión Interamericana del Derecho y la Contabilidad, San Borja Lima Perú 2005.

TORRES SALINAS ALDO, Contabilidad de costos análisis para la toma de decisiones ED. Litografía Ingameex, México 2010.



TORRES ORIGUELA GUSTAVO, Tratado de contabilidad de costos por sectores económicos Lima Perú 2006.

RAMON MICHUCE GARCIA. Contabilidad analítica de costos, informativo veré paredes, edición e impresión interamericana del derecho y la contabilidad, San Borja Lima Perú, 2005.

TORRES SALINAS ALDO contabilidad de costos análisis para la toma de decisiones, ED. Litográfica ingamex. México 2010

TORRES ORIGUELA GUSTAVO. Tratado de contabilidad de costos por sectores económicos, Lima – Perú 2006.

A handwritten signature in black ink, oriented vertically on the right side of the page. The signature is cursive and appears to read 'Ramon Michuce Garcia'.

## IX. APENDICE

X.1. Manufactura la Esperanza S.A.C. Costos de productos terminados y vendidos del 01.01.14 al 31.12.14

### Materias primas

Inv. Inicial de materias primas	70,000	
Compras de materias primas		577,500
Materia Prima dispon. Para produc	627,500	
Inv. Final		(52,000)
Costo de materia prima consumida		<u>575,500</u>
Costo de mano de obra directa		1'050,00
Costos indirectos de fabricación:		
Mat, rep y accesorios	21,000	
Mano de obra indirecta	350,000	
Alquiler taller	175,000	
Seguros de fábrica	262,500	
Dep. maq. Y equipos	73,500	
Impuestos municipales	28,000	
Suministros de fábrica	315,000	
Total costos indic. De fabricación		<u>1'225,000</u>
Costo de prod. Del periodo		2'850,500
Inv. Inicial de prod en proceso		<u>315,000</u>
Costo de prod. en proceso		3'165,500
Inv. final de prod en proceso		(210,000)
Costos de prod terminados		<u>2'955,500</u>
Inv. inicial de prod terminados		<u>412,000</u>
Costos de prod disponible para la venta		3'367,500
Inv. final de prod terminados		(395,000)
Estado de costo de prod term y vendidos		<u><u>2'972,500</u></u>

X.2. Manufactura la Esperanza S.A.C. Estado de ganancias y pérdidas. Del 01.01.14 al 31.12.14



Ventas netas	10'009,000
Costo de ventas	(2'887,500)
Utilidad bruta	<u>7'121,500</u>
Gasto de ventas	(1'700,000)
Gastos de administración	<u>(1'500,000)</u>
Utilidad operativa	3'921,500
Impuesto a la renta (30%)	1'176,450
Utilidad neta	<u>2'745,050</u>

X.3. Manufactura la Esperanza S.A.C. Cálculo de ventas. Del 01.01.14 al 31.12.14

Costo de producción		2'870,500
Inv. inicial de prod terminados	412,000	
Sub total		<u>3'282,500</u>
Inv. final de prod terminados		(395,000)
Costo de ventas		<u>2'887,500</u>
Utilidad bruta		<u>7'121,500</u>
Ventas		10'009,000



## X. ANEXOS

La empresa Aire tiene los siguientes datos:

Costo de la producción conjunta	S/. 3,500.00
Valor del subproducto en producción conjunta	S/. 500.00

### I.- INFORME DEL VOLUMEN DE PRODUCCION CONJUNTA

Producción principal terminada	1,200 unidades
Producción principal en proceso a ½ trabajado	300 unidades
Sub producción	700 unidades

### I.-INFORME DEL VOLUMEN DE L PRODUCCION SEPARADA

A. Producción principal	
a) Terminada	300 unidades
B. Sub producción	
a) Terminada	500 unidades
b) En proceso a ½	150 unidades

### COSTOS ADICIONALES

A. Producción principal	S/. 1,800.00
B. Sub producción	S/. 500.00

### VENTAS

A. Producción principal 950 unidades a	S/. 18.00 cada uno
B. Sub producto 300 unidades a	S/. 10.00 c/u



## GASTOS DE OPERACIÓN

A.	Producción Principal	S/. 1,300.00
B.	Subproducto	S/. 400.00

Se pide resolverlo por la técnica de valuación venta inmediata o mediata (valor estable), costo total de producción menos ingresos por ventas netas de subproductos disminuyéndoles su costo de operación estimado, realizar el registro en el libro diario, esquemas de mayor y elaborar el estado de resultados.

La Empresa Delta tiene los siguientes datos:

I.	<b>COSTO TOTAL DE PRODUCCION</b>	S/. 15,000.00
A.	Producto principal terminado	450 unidades
B.	Producto principal en proceso a ½ trabajado	200 unidades
C.	Subproducto	260 unidades
II.	<b>VENTAS</b>	
A.	Producto principal 300 unidades a	S/.180.00 c/u
B.	Subproducto 190 unidades a	S/.15.00 c/u
III.	<b>COSTOS DE OPERACIÓN</b>	
A.	Producto principal	S/. 1,950.00
B.	Subproductos	S/. 150.00



## PRESUPUESTO TRIMESTRAL

### BALANCE AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

Caja y Bancos	S/. 500,000.00	Proveedores	S/. 200,000.00
Clientes	S/. 800,000.00	Acreedores	S/. 300,000.00
Equipo de transporte	S/1,200,000.00	Pasivo	S/. 500,000.00
Maquinaria y Equipo	S/. 5,000,000.00	Capital social	S/. 2,000,000.00
		Utilidad ejercicio	
		Utilidad del ejercicio	
Activo	S/. 500,000.00	Pasivo + capital	S/. 16,500,000.00

### PRESUPUESTO DE INVERSIONES

#### Equipo de Inversiones

-Equipo de oficina por S/. 400,000.00 en el mes de enero pagando de contado.

-Equipo de transporte por S/. 400,000.00 en el mes de enero pagando S/. 50,000.00 en enero, \$ 50,000.00 en febrero y \$ 50,000.00 en marzo.

### PRESUPUESTO DE VENTAS

-FEBRERO S/. 3.500.000,00

-Marzo S/. 4.000.000,00

### TODAS LAS VENTAS SON AL CONTADO

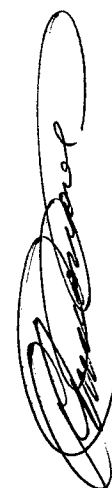
-Presupuesto de materias primas 20% de las ventas

-Presupuesto de mano de obra 5% de las ventas

-Presupuesto de gastos indirectos 15% de las ventas

-Presupuesto de gastos de venta 15% de las ventas

-Presupuesto de gastos de administración 10% de las ventas





TODOS LOS COSTOS Y GASTOS SE PAGAN DE CONTADO LA CARTERA DE CLIENTES SE RECUPERA:

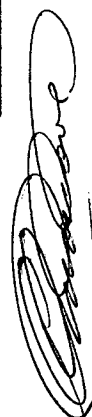
Enero S/.200.000,00  
 Febrero S/.300.000,00  
 Marzo S/.150.000,00

**PROVEEDORES**

Enero S/.60.000,00  
 Febrero S/.60.000,00  
 Marzo S/.70.000,00

Enero S/.70.000,00  
 Febrero S/.80.000,00  
 Marzo S/.50.000,00

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN				
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE MARZO DEL 2014.				
concepto	enero	febrero	marzo	total
ventas	S/. 3.000.000,00	S/. 3.500.000,00	S/. 4.000.000,00	S/.10.000.000,00
Materia prima	S/. 600.000,00	S/. 700.000,00	S/. 800.000,00	S/.2.100.000,00
Mano de obra	S/.150.000,00	S/. 175.000,00	S/. 200.000,00	S/.525.000,00
Gastos Indirectos	S/. 450.000,00	S/. 525.000,00	S/.600.000,00	S/.1.575.000,00
Costo de ventas	S/.1.200.000,00	S/. 1.400.000,00	S/.1.600.000,00	S/.4.200.000,00
Utilidad bruta	S/.1.800.000,00	S/. 2.100.000,00	S/. 2.400.000,00	S/.6.300.000,00
Gastos de operación				
Gastos de venta	S/.450.000,00	S/. 525.000,00	S/.600.000,00	S/.1.575.000,00
Gastos de				
	S/.750.000,00	S/. 875.000,00	S/.1.000.000,00	S/. 2.625.000,00
Utilidad neta	S/.1.050.000,00	S/. 1.225.000,00	S/.1.400.000,00	S/. 3.000.000,00



presupuesto de efectivo		del 01 de enero al 31 de marzo del 2014		
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	
Saldo inicial	S/. 500.000,00	S/. 1.170.000,00	S/. 2.515.000,00	
Ingresos				
Por venta	S/. 3.000.000,00	S/. 3.500.000,00	S/. 4.000.000,00	
Recuperación cartera	S/. 200.000,00	S/. 300.000,00	S/. 150.000,00	
Total ingresos	S/. 3.700.000,00	S/. 4.970.000,00	S/. 6.665.000,00	
Egresos				
Compra materia prima	S/. 600.000,00	S/. 700.000,00	S/. 800.000,00	
Pago mano de obra	S/. 150.000,00	S/. 175.000,00	S/. 200.000,00	
Gastos indirectos	S/. 450.000,00	S/. 525.000,00	S/. 600.000,00	
Gastos de venta	S/. 450.000,00	S/. 525.000,00	S/. 600.000,00	
Gastos de administracion	S/. 300.000,00	S/. 350.000,00	S/. 400.000,00	
Pago a proveedores	S/. 60.000,00	S/. 50.000,00	S/. 70.000,00	
Pago a acreedores	S/. 70.000,00	S/. 80.000,00	S/. 50.000,00	
Compra de equipo				
Compra de equipo				
Total Egresos	S/. 2.530.000,00	S/. 2.455.000,00	S/. 2.770.000,00	
Saldo Final	S/. 1.170.000,00	S/. 2.515.000,00	S/. 3.895.000,00	



ESTADO DE RESULTADOS	
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE MARZO DEL 2014	
Ventas	S/. 10.500.000,00
Costo de ventas	S/. 4.200.000,00
Utilidad Bruta	S/. 6.300.000,00
Gastos de Operación	
Gastos de Venta	S/. 1.575.000,00
Gastos de Administración	S/. 1.050.000,00
Total Gastos	S/. 2.625.000,00
Utilidad Neta	S/. 3.675.000,00

Balance proforma al 31 de marzo del 2014			
Caja y Bancos	S/. 3.895.000,00	Proveedores	S/. 20.000,00
Clientes	S/. 150.000,00	Acreedores	S/. 100.000,00
Equipo de Transporte	S/. 1.350.000,00	Pasivo	S/. 120.000,00
Maquinaria y Equipo	S/. 5.000.000,00	Capital Social	S/. 12.000.000,00
		Utilidad Ejercicio	
		Utilidad del	
Activo	S/. 19.795.000,00	Pasivo + Capital	S/. 19.795.000,00

