GUÍA DE CLASES PRÁCTICA DE LA ASIGNATURA	
CARRERA: **CONTABILIDAD Y TRIBUTACIÓN**	**ASIGNATURA:** Contabilidad de Gestión
UNIDAD 1: Fundamentos de la Contabilidad de Gestión y Análisis Costo-Volumen-Utilidad (CVU)	
TÍTULO DE LA CLASE PRÁCTICA: Análisis Costo-Volumen-Utilidad y Punto de Equilibrio: Aplicación Práctica para la Toma de Decisiones Operativas.	
OBJETIVO: Aplicar las herramientas del Análisis Costo-Volumen-Utilidad (CVU) y la determinación del punto de equilibrio mediante la resolución de un caso práctico empresarial, con la finalidad de evaluar la rentabilidad operativa, el margen de seguridad y fundamentar la toma de decisiones estratégicas ante variaciones en la estructura de costos y volumen de ventas.	
TIEMPO DE DURACIÓN: 7 horas	

1. FUNDAMENTOS:

1. Fundamentos Teórico-Conceptuales
    - Clasificación y comportamiento de los costos: Distinción rigurosa entre costos fijos (estructurales y discrecionales) y costos variables (proporcionales al nivel de actividad).
    - Margen de contribución: Concepto clave que representa la diferencia entre las ventas y los costos variables, expresado en valor monetario unitario, total y en porcentaje (razón de margen de contribución).
    - Ecuación fundamental del modelo CVU: Representación matemática de la utilidad operativa basada en el volumen de unidades vendidas, precio de venta, costo variable unitario y costos fijos totales.
2. Fundamentos Metodológicos y Prácticos
    - Cálculo del punto de equilibrio: Métodos algebraico y gráfico para determinar el nivel de ventas en el que los ingresos totales igualan a los costos totales (utilidad operativa igual a cero).
    - Determinación de ventas para utilidad meta: Modelado de volumen de ventas necesario para alcanzar un nivel objetivo de utilidad antes y después de impuestos.
    - Análisis de sensibilidad y margen de seguridad: Evaluación del impacto que generan las variaciones en precios, costos y volumen sobre el margen de seguridad (distancia entre las ventas esperadas y el punto de equilibrio) y la rentabilidad.
3. Fundamentos Pedagógicos y Didácticos
    - Aprendizaje Basado en Problemas (ABP) y Estudio de Casos: Uso de un escenario empresarial simulado que enfrente al estudiante a problemas reales de toma de decisiones.
    - Vinculación teórica-práctica: Integración de los conceptos contables con la resolución de situaciones del entorno organizacional, fomentando el análisis crítico y la interpretación cuantitativa.

2. OBJETIVOS POR ALCANZAR:

- Clasificar los costos en fijos y variables para determinar el margen de contribución unitario y total de la organización.
- Calcular el punto de equilibrio (en unidades y valores monetarios) y el margen de seguridad

mediante el método algebraico.

- Evaluar el impacto de cambios en precios, costos y volumen de ventas sobre la utilidad meta mediante análisis de sensibilidad.
- Argumentar decisiones estratégicas de gestión con criterio técnico e interpretación crítica de los resultados contables.

3. BREVE DESCRIPCIÓN DE LAS CAPACIDADES PRÁCTICAS A DESARROLLAR:

Habilidades de pensamiento crítico y analítico:

Capacidad para descomponer estructuras complejas de costos, interpretar el comportamiento de las variables operativas (precios, volúmenes y costos) y evaluar el riesgo operativo mediante el margen de seguridad.

Resolución de problemas cuantitativos:

Dominio procedimental en el cálculo preciso del punto de equilibrio (en unidades y moneda), proyección de utilidades meta y ejecución de análisis de sensibilidad ante diversos escenarios de mercado.

Toma de decisiones estratégicas:

Habilidad para transformar datos contables en diagnósticos gerenciales e inferir cursos de acción orientados a la optimización de la rentabilidad y el control de recursos.

Trabajo colaborativo y comunicación técnica:

Capacidad para argumentar con rigor técnico y claridad fundamentada las recomendaciones de gestión en equipo, promoviendo el debate objetivo y la toma de decisiones responsable.

4. EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE

A partir de los contenidos dictados en esta unidad, el alumno desarrollará el primer parcial de la asignatura con una evaluación de 15 puntos, la cual consiste en la resolución guiada de un caso práctico mediante listas de cotejo, observando la precisión en los cálculos, el uso de herramientas y la participación en el trabajo en equipo.

El docente llevará a cabo esta evaluación mediante los siguientes parámetros:

- Rúbrica de evaluación del caso práctico.

5. PREPARACIÓN PREVIA DEL ESTUDIANTE:

Previo a la actividad práctica, el estudiante deberá:

1. Lectura y Revisión Conceptual Previa (Aula Invertida)

- Conceptos clave: Revisar los conceptos de comportamiento de los costos (costos fijos, variables y mixtos), margen de contribución (unitario y porcentual) y punto de equilibrio.

- Lectura obligatoria: Estudio de los capítulos de bibliografía básica o material didáctico provisto por el docente sobre el modelo CVU y la clasificación funcional de los costos.

2. Autoevaluación Diagnóstica

- Cuestionario en aula virtual: Completar un breve cuestionario interactivo de 5 preguntas sobre la diferencia entre costos fijos y variables para verificar la asimilación conceptual antes de iniciar la sesión.

3. Preparación de Herramientas Tecnológicas y Material de Trabajo

- Manejo de herramientas: Repasar el uso básico de hojas de cálculo (Google Sheets o Excel) para el ingreso de fórmulas algebraicas, tablas de datos y generación de gráficos sencillos.
- Acceso a la plataforma: Tener configurada y lista su cuenta institucional de Google Workspace para acceder a los documentos colaborativos que se utilizarán en la resolución del caso práctico.

Caso práctico sugerido:

"Eco-Tech Solutions"

Contexto:

La empresa "Eco-Tech Solutions" comercializa un filtro de agua ecológico para el hogar. Para el próximo periodo operativo, la gerencia presenta los siguientes datos estimados:

- Precio de venta unitario: $\$50.00$
- Costo variable unitario: $\$30.00$ (materiales e insumos directos)
- Costos fijos totales del periodo: $\$12,000.00$ (alquiler de taller, sueldos administrativos y servicios básicos)

Instrucciones para el estudiante:

1. Cálculo del Margen de Contribución:
    - Determina el margen de contribución unitario (MCU) y la razón de margen de contribución ($RMC\%$).
2. Punto de Equilibrio:
    - Calcula el punto de equilibrio en unidades (Q_e).
    - Calcula el punto de equilibrio en ingresos/ventas monetarias (V_e).
3. Análisis de Utilidad Meta y Margen de Seguridad:
    - Si la empresa proyecta vender 800 unidades, calcula la utilidad operativa esperada y el margen de seguridad (en unidades y porcentaje).
    - ¿Cuántas unidades debe vender la empresa si desea obtener una utilidad meta de

$\$6,000.00$?

Solución y Pauta de Evaluación (Para el Docente):

1. Margen de Contribución

- $MCU = Precio\ de\ venta - Costo\ variable\ unitario = \$50 - \$30 = \$20.00\ por\ unidad$
- $RMC = \frac{MCU}{Precio\ de\ venta} = \frac{\$20}{\$50} = 40\%\ (0.40)$

2. Punto de Equilibrio

- Unidades (Q_e):

$$Q_e = \frac{Costos\ Fijos\ Totales}{MCU} = \frac{\$12{,}000}{\$20} = 600\ unidades$$

- Ventas Monetarias (V_e):

$$V_e = Q_e \times Precio = 600 \times \$50 = \$30,000.00$$

(o aplicando la Razón: $\frac{\$12{,}000}{0.40} = \$30,000.00$*)*

3. Análisis para 800 Unidades y Utilidad Meta

- Utilidad Operativa para 800 unidades:

$$Utilidad = (Ventas \times MCU) - Costos\ Fijos = (800 \times \$20) - \$12,000 = \$16,000 - \$12,000 =$$

- Margen de Seguridad (con ventas esperadas de 800 unidades):

$$MS\ (unidades) = Ventas\ esperadas - Punto\ de\ equilibrio = 800 - 600 = 200\ unidades$$
$$MS\ (\%) = \frac{200}{800} = 25\%$$

- Unidades para Utilidad Meta de $\$6,000.00$:

$$Q_{meta} = \frac{Costos\ Fijos + Utilidad\ Meta}{MCU} = \frac{\$12{,}000 + \$6{,}000}{\$20} = \frac{\$18{,}000}{\$20} = 900\ unidades$$

Lectura recomendada:

- ***Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C.*** *(2021). Contabilidad administrativa (17.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.*
- ***Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V.*** *(2012). Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial (14.ª ed.). Pearson Educación.*

6. PROCEDIMIENTOS POR EMPLEAR:

- Planteamiento del escenario: Presentar el caso práctico "Eco-Tech Solutions" y entregar la

hoja de trabajo a través del entorno virtual o impreso.

- Alineación de objetivos: Explicar brevemente los entregables esperados, los criterios de evaluación y el tiempo límite para la resolución.
- Lectura analítica: Leer el caso de estudio e identificar los datos cuantitativos clave proporcionados.
- Clasificación funcional: Separar y clasificar conceptualmente los costos de la empresa en dos categorías estrictas:
  - Costos variables unitarios: Materiales e insumos directos ($30.00).
  - Costos fijos totales: Alquiler, sueldos administrativos y servicios ($12,000.00).
- Registro en plantilla: Ingresar las variables en la plantilla de cálculo (Google Sheets o Excel) identificando el precio de venta unitario ($50.00).
- Cálculo del Margen de Contribución:
- Aplicar la fórmula del margen de contribución unitario (MCU} = Precio - Costo Variable Unitario.
- Calcular la razón o porcentaje del margen de contribución (RMC} = MCU/Precio.
- Determinación del Punto de Equilibrio:
- Calcular el punto de equilibrio en unidades dividiendo los costos fijos totales entre el MCU.
- Multiplicar el volumen de equilibrio por el precio para obtener las ventas monetarias mínimas para no perder ni ganar.
- Análisis de Escenarios Operativos (Sensibilidad):
- Proyectar la utilidad operativa para un nivel de ventas de 800 unidades y calcular el margen de seguridad en unidades y porcentaje.
- Determinar el volumen de ventas requerido para alcanzar la utilidad meta propuesta ($6,000.00).
- Análisis crítico: Discutir internamente en cada equipo las implicaciones del margen de seguridad (25%) y la cantidad de ventas requerida para cubrir costos y generar utilidades.
- Generación de gráficos: Diseñar el gráfico de punto de equilibrio (intersección entre ingresos y costos totales) en la hoja de cálculo.
- Formulación de recomendaciones: Redactar 2 o 3 conclusiones técnicas sobre el nivel de riesgo operativo y las estrategias de gestión necesarias si aumentaran los costos fijos.
- Presentación de hallazgos: Seleccionar al azar 2 o 3 grupos para que expongan sus resultados

y gráficos proyectados en la plataforma colaborativa.

- Debate guiado: Comparar las respuestas entre equipos y discutir alternativas de toma de decisiones (ej. ¿qué ocurre si el precio de venta cae un 10\%?).
- Cierre pedagógico: El docente consolida los aprendizajes clave, aclara dudas procedimentales y realiza la evaluación de la actividad.

7. NORMAS DE SEGURIDAD:

Seguridad: La seguridad es primordial. Los ambientes de práctica deben cumplir con regulaciones de seguridad y salud en el trabajo. Esto incluye la identificación de riesgos potenciales, la provisión de equipo de protección personal cuando sea necesario y la implementación de protocolos de seguridad.

Supervisión: Los estudiantes en prácticas suelen requerir supervisión adecuada para asegurarse de que están realizando las tareas de manera segura y correcta. Los docentes han de asumir la función de supervisores, por lo que deben estar disponibles para responder preguntas, proporcionar orientación y evaluar el progreso del estudiante.

8. FORMACIÓN EN VALORES Y DESARROLLO DE HABILIDADES BLANDAS.

Ética y Transparencia Financiera: Al clasificar costos y proyectar márgenes de utilidad, el estudiante comprende la importancia de registrar e informar los datos contables con honestidad y objetividad, reconociendo que la manipulación de cifras puede inducir a decisiones corporativas erróneas o perjudiciales.

Responsabilidad Profesional: El cálculo riguroso del margen de seguridad enseña al estudiante a evaluar con prudencia el riesgo operativo, fomentando un compromiso ético con la viabilidad financiera de la organización y el resguardo de sus empleos y recursos.

Honestidad e Integridad Académica: El trabajo con casos numéricos y plantillas compartidas promueve la presentación de resultados propios y verificables, fortaleciendo el respeto por la exactitud técnica.

Pensamiento Crítico y Analítico: Transciende el simple cálculo algebraico para interpretar qué significan las cifras en el contexto del negocio; el estudiante analiza cómo pequeños variaciones en costos o volumen impactan directamente la estabilidad de la empresa.

Trabajo en Equipo y Colaboración: Mediante la resolución grupal del caso en entornos digitales (Google Workspace), los estudiantes deben coordinar tareas, negociar la distribución del trabajo y unificar criterios para la toma de decisiones.

Comunicación Técnica Efectiva: El estudiante desarrolla la capacidad de traducir cálculos matemáticos complejos en recomendaciones gerenciales claras y bien argumentadas, articulando su postura tanto en el informe escrito como en la plenaria frente al grupo.

Resolución de Problemas Complejos: Enfrenta al estudiante a escenarios de incertidumbre comercial

donde debe evaluar múltiples variables simultáneamente (precios, costos fijos y variables, utilidad meta) para proponer soluciones viables y fundamentadas.

9. CONCLUSIONES:

- Dominio de la relación operacional de costos: El análisis del modelo CVU permitió comprobar cuantitativamente el comportamiento de los costos fijos y variables, demostrando que el margen de contribución unitario y porcentual es la variable determinante para cubrir la estructura fija y comenzar a generar utilidad operativa.

- Valor estratégico del punto de equilibrio y margen de seguridad: La determinación algebraica del punto de equilibrio (600 unidades) y la evaluación del margen de seguridad (25%) evidenciaron cómo estas métricas sirven como herramientas de diagnóstico rápido para medir el nivel de riesgo operativo y la vulnerabilidad de la empresa ante caídas en las ventas esperadas.

- Efectividad de la metodología activa en el desarrollo de competencias: La resolución colaborativa de un caso práctico real dinamizó el aprendizaje procedimental de la contabilidad de gestión, fortaleciendo el pensamiento crítico, la comunicación técnica y la ética en el manejo analítico de la información financiera y contable.

10. RECOMENDACIONES:

- Implementar análisis de sensibilidad dinámicos: Se sugiere incorporar en futuras sesiones el modelado de escenarios cambiantes mediante hojas de cálculo (Google Sheets/Excel) para evaluar de forma automatizada el impacto de variables macroeconómicas (inflación, incremento de insumos, variaciones de precio).

- Fomentar la interrelación con otros sistemas de costeo: Se recomienda conectar los resultados del análisis CVU tradicional con el Costeo Basado en Actividades (ABC) en las siguientes unidades docentes, evaluando cómo una asignación más precisa de costos indirectos por *cost drivers* modifica el punto de equilibrio por la línea de producto.

- Reforzar la argumentación en la toma de decisiones: Es aconsejable instar a los estudiantes a que no limiten sus entregables a la presentación de fórmulas o valores numéricos, sino que prioricen la elaboración de informes gerenciales orientados a proponer acciones concretas de optimización de costos y mejora continua.

GUÍA DE CLASES PRÁCTICA DE LA ASIGNATURA	
CARRERA: **CONTABILIDAD Y TRIBUTACIÓN**	**ASIGNATURA:** Contabilidad de Gestión
UNIDAD 2: Sistemas ABC y ABM para la Gestión Estratégica de Costos.	
TÍTULO DE LA CLASE PRÁCTICA: Diseño e implementación de un Sistema de Costeo Basado en Actividades (ABC) y Gestión Basada en Actividades (ABM) para la optimización y toma de decisiones estratégicas.	
OBJETIVO: ● Aplicar la metodología de costeo ABC/ABM en una organización simulada o real, mediante la identificación de actividades, generadores de costo (cost drivers) y cadenas de valor, para asignar adecuadamente los costos indirectos, eliminar actividades que no agregan valor y sustentar decisiones estratégicas de precios, rentabilidad y optimización de procesos.	
TIEMPO DE DURACIÓN: 7 horas	

1. FUNDAMENTOS:

- Limitaciones del Costeo Tradicional vs. Costeo ABC: Análisis de cómo los métodos tradicionales distribuyen los Costos Indirectos de Fabricación (CIF) basándose únicamente en volúmenes (horas hombre, horas máquina), lo que genera subsidios cruzados de costos e imprecisión en los márgenes de rentabilidad.
- Jerarquía y Estructura del Sistema ABC:
  - Recursos: Elementos de costo necesarios para realizar tareas (mano de obra indirecta, depreciación, servicios).
  - Actividades: Conjunto de tareas que consumen recursos.
  - Generadores de costo (Cost Drivers): Factores cuantitativos que causan el consumo de recursos (Resource Drivers) o de actividades por parte de los objetos de costo (Activity Drivers).
  - Objetos de costo: Productos, servicios, clientes o líneas de negocio que consumen actividades.
- Enfoque ABM (Gestión Basada en Actividades):

- Análisis de Valor (Value-Chain Analysis): Clasificación de actividades en actividades que agregan valor (AAV) y actividades que no agregan valor (ANAV).

- Reingeniería y Reducción de Costos: Uso de la información del ABC para rediseñar procesos, reducir desperdicios y optimizar el tiempo de ciclo.

- Toma de Decisiones Estratégicas mediante ABC/ABM: Evaluaciones de rentabilidad real por cliente y producto, decisiones de fijación de precios competitivos (target costing) y decisiones de externalización o eliminación de líneas de negocio.

2. OBJETIVOS POR ALCANZAR:

- Mapear y asignar costos mediante ABC: Identificar actividades, seleccionar los cost drivers adecuados y calcular el costo real de productos, servicios o clientes, eliminando los sesgos del costeo tradicional.

- Optimizar procesos mediante el enfoque ABM: Analizar la cadena de valor para clasificar las actividades, reduciendo o eliminando aquellas que no agregan valor para mejorar la eficiencia operativa.

- Sustentar decisiones estratégicas de negocio: Utilizar la información de costos e indicadores de rentabilidad para argumentar decisiones sobre fijación de precios, mezcla de ventas y rediseño de procesos.

3. BREVE DESCRIPCIÓN DE LAS CAPACIDADES PRÁCTICAS A DESARROLLAR:

- **Habilidades del pensamiento (Cognitivas y analíticas):**

Capacidad para analizar y descomponer procesos operativos complejos, seleccionar cost drivers adecuados mediante el razonamiento lógico-deductivo, e interpretar datos financieros sintéticos para diagnosticar distorsiones en el margen de rentabilidad y argumentar decisiones estratégicas.

- **Destrezas sensoriales (Perceptivas y de observación):**

Agudeza visual y perceptiva para interpretar diagramas de flujo de procesos, mapear cadenas de valor de forma estructurada e identificar patrones recurrentes de ineficiencia o desperdicio dentro de la dinámica operativa de la organización.

- **Destrezas motoras (Procedimentales y tecnológicas):**

Coordinación técnica y destreza digital para la manipulación ágil de herramientas ofimáticas avanzadas (hojas de cálculo o software de modelado financiero), permitiendo la estructuración de matrices de asignación de costos, la formulación de ecuaciones de reparto y la presentación visual de reportes gerenciales.

4. EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE:

A partir de los contenidos dictados en esta unidad, el alumno desarrollará el segundo parcial de la asignatura con una puntuación de 15 puntos, la cual consiste en:

1. Estrategia de evaluación

- Práctica de laboratorio / taller (70%): Aplicación procedimental directa mediante la resolución de un caso práctico en hoja de cálculo (Excel).
- Cuestionario procedimental (30%): Prueba corta individual sobre la identificación de elementos y fórmulas de reparto de costos.

PREPARACIÓN PREVIA DEL ESTUDIANTE:

1. Requisitos previos y conocimientos indispensables

Antes de iniciar la práctica, el estudiante debe revisar los siguientes aspectos teóricos y técnicos:

- Conceptos clave: Diferencia entre costos directos e indirectos, y concepto de actividades con y sin valor agregado.
- Manejo de herramientas: Operaciones básicas y fórmulas intermedias en Excel (suma, multiplicación, división, referencias fijas con $, e ingreso de datos en celdas).

2. Lectura y material de estudio obligatorio

- Guía de la práctica: Lectura previa del enunciado del caso práctico y revisión del diagrama de flujo del proceso que se va a costear.
- Material didáctico (15-20 min): Lectura del resumen teórico de la Unidad 2 proporcionado por el docente o visualización de un video explicativo corto sobre cómo funciona la asignación por cost drivers.

3. Insumos y recursos que debe traer el estudiante

- Archivo base: Descargar del aula virtual la plantilla en Excel previamente configurada por el docente (con las listas de costos y espacio para las tablas de reparto).
- Equipo de trabajo: Computadora o laptop con software de hoja de cálculo instalado (Excel, Google Sheets, etc.) y calculadora básica.

Formatos: Lápiz y borrador para hacer el bosquejo manual preliminar de la distribución de las actividades antes de ingresarlas a la hoja de cálculo.

Caso práctico sugerido:

Contexto de la empresa

El taller "AutoSpeed" ofrece dos tipos de servicios: Mantenimiento Básico (Cambio de aceite y

filtros) y Reparación Compleja (Ajuste de motor y frenos). Actualmente, el taller distribuye sus Gastos Indirectos utilizando únicamente las horas de mano de obra directa (HMOD), lo que sospechan que distorsiona el costo real de cada servicio.

2. Datos de producción y costos directos del mes

Concepto	Mantenimiento Básico	Reparación Compleja	Total
Servicios realizados (Unidades)	80 servicios	20 servicios	100 servicios
Repuestos y Materiales Directos	$40 / servicio	$150 / servicio	$6,200
Horas de Mano de Obra Directa (HMOD)	1 hora / servicio	4 horas / servicio	160 HMOD
Costo de Mano de Obra Directa ($20/hora)	$20 / servicio	$80 / servicio	$3,200

3. Datos de Costos Indirectos de Fabricación (CIF) y Actividades (ABC)

Los Costos Indirectos Totales del mes suman $6,000 y se dividen en 3 actividades:

Actividad	Costo Indirecto	Cost Driver (Generador de costo)	Consumo Básico	Consumo Complejo	Total Driver
Recepción y Diagnóstico	$1,200	Número de Clientes Atendidos	80 clientes	20 clientes	100 clientes
Uso de Maquinaria/Especial	$3,000	Horas de Uso de Equipos Especiales	20 horas	100 horas	120 horas
Control de Calidad / Pruebas	$1,800	Número de Inspecciones Realizadas	10 inspecciones	50 inspecciones	60 inspecciones
TOTAL CIF	$6,000				

4. Tareas a desarrollar por el estudiante

- Calcula la tasa de reparto por actividad (Cost Driver Rate): Divide el costo de cada actividad entre el total de su respectivo driver.
- Asigna los costos indirectos mediante ABC: Multiplica la tasa de cada actividad por el consumo de cada tipo de servicio.
- Calcula el Costo Unitario Total ABC: Suma (Materiales Directos + Mano de Obra Directa + CIF ABC Unitario) para el Mantenimiento Básico y la Reparación Compleja.
- Análisis ABM (Pregunta de reflexión): Si la empresa detecta que el "Control de Calidad" genera demoras y no agrega valor en el Mantenimiento Básico, ¿qué acción técnica recomendarías para reducir ese costo?

5. Solución para el docente (Hoja de respuesta)

- Tasas ABC:
    - Recepción: $\$1,200/100 = \$12$ por cliente.

- Maquinaria: $\$3,000/120 = \$25$ por hora de equipo.
- Calidad: $\$1,800/60 = \$30$ por inspección.

- Costo Unitario Resultante:
  - Mantenimiento Básico: Materiales ($40) + MOD ($20) + CIF ABC ($22.25) = $82.25 por servicio.
  - Reparación Compleja: Materiales ($150) + MOD ($80) + CIF ABC ($211.00) = $441.00 por servicio.

Lectura recomendada:

- **Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V.** *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial*. Pearson Educación.
- **Zapata Sánchez, P.** *Contabilidad de costos: Herramientas para la toma de decisiones*. Alfaomega / McGraw-Hill.

5. PROCEDIMIENTOS POR EMPLEAR:

Orden detallada para completar la tarea:

a) Organizar los datos iniciales en Excel: Fase de entrada de datos.

Abre la hoja de cálculo e ingresa en tablas separadas los datos base del caso:

- Unidades producidas y costos directos (Materiales y Mano de Obra) por servicio.
- Monto total de los CIF por actividad y la cantidad de *drivers* que consume cada servicio.

b) Calcular los costos directos unitarios: Cálculo directo.

Determina el costo directo total unitario para cada servicio sumando sus componentes:

$$Costo\ Directo\ Unitario = Materiales\ Directos + Mano\ de\ Obra\ Directa$$

c) Calcular las tasas de reparto por actividad (Cost Driver Rates): Fórmula de asignación ABC.

Aplica la fórmula para obtener el costo unitario de cada cost driver:

$$Tasa\ del\ Driver = \frac{Costo\ Total\ de\ la\ Actividad}{Total\ del\ Cost\ Driver}$$

(Ejemplo: $\$1,200\ Recepción/100\ Clientes = \$12\ por\ cliente$).

d) Asignar los CIF a cada objeto de costo: Multiplicación y distribución.

Multiplica la tasa de cada driver por la cantidad de recursos consumidos por cada servicio:

$$CIF\ Asignado = Tasa\ del\ Driver \times Consumo\ del\ Servicio$$

Suma el total de CIF de las 3 actividades para cada servicio y divídelo entre las unidades correspondientes para obtener el CIF Unitario ABC.

e) Consolidar el Costo Unitario Total ABC: Resultado cuantitativo.

Estructura la tabla final de costos unitarios para el Mantenimiento Básico y la Reparación Compleja:

$$Costo\ Total\ Unitario = Costo\ Directo\ Unitario + CIF\ Unitario\ ABC$$

f) Desarrollar el análisis ABM y las conclusiones: Fase conceptual y toma de decisiones.

Responde las preguntas de reflexión de la guía:

- Clasifica las 3 actividades en Actividades que Agregan Valor (AAV) o No Agregan Valor (ANAV).
- Formula una propuesta técnica para optimizar o reducir los tiempos y costos de las actividades ineficientes.

6. NORMAS DE SEGURIDAD:

Seguridad: La seguridad es primordial. Los ambientes de práctica deben cumplir con regulaciones de seguridad y salud en el trabajo. Esto incluye la identificación de riesgos potenciales, la provisión de equipo de protección personal cuando sea necesario y la implementación de protocolos de seguridad.

Supervisión: Los estudiantes en prácticas suelen requerir supervisión adecuada para asegurarse de que están realizando las tareas de manera segura y correcta. Los docentes han de asumir la función de supervisores, por lo que deben estar disponibles para responder preguntas, proporcionar orientación y evaluar el progreso del estudiante.

7. FORMACIÓN EN VALORES Y DESARROLLO DE HABILIDADES BLANDAS.

a) Valores éticos y profesionales

- Integridad y ética profesional: Transparencia y honestidad al registrar, manipular y reportar información de costos sin alterar datos para maquillar la rentabilidad de un servicio.

- Responsabilidad y rigor técnico: Compromiso con la precisión de los datos y el cálculo matemático, reconociendo que un error en el reparto impacta directamente en las finanzas de la empresa.

- Cultura de eficiencia y no desperdicio: Sensibilidad para identificar actividades que no agregan valor (ANAV) y promover el uso optimizado de los recursos institucionales.

b) Habilidades blandas (Soft Skills)

- Pensamiento crítico y analítico: Capacidad para cuestionar la distribución tradicional de costos, interpretar causas raíz de las ineficiencias y proponer soluciones lógicas.

- Comunicación asertiva: Habilidad para transmitir hallazgos técnicos de costos de forma sencilla y clara a personal no contable (mecánicos, supervisores, gerencia).

- Trabajo en equipo y colaboración: Disposición para interactuar con distintas áreas operativas al momento de relevar información sobre las actividades y los cost drivers.

9. CONCLUSIONES:

- Precisión en la asignación de costos: El sistema de costeo ABC supera las limitaciones del costeo tradicional al distribuir los costos indirectos de fabricación (CIF) en función del consumo real de actividades y cost drivers, eliminando las distorsiones por subsidios cruzados y reflejando el costo unitario real de los servicios.

- Optimización de procesos mediante ABM: El análisis de la cadena de valor bajo el enfoque ABM permite clasificar las actividades en aquellas que agregan valor (AAV) y las que no agregan valor (ANAV), identificando ineficiencias, cuellos de botella y costos prescindibles en la dinámica operativa.

- Sustento para la toma de decisiones estratégicas: La combinación del ABC/ABM aporta información cuantitativa y cualitativa clave para fundamentar decisiones gerenciales sobre fijación de precios competitivos, análisis de rentabilidad por producto/cliente y rediseño de procesos.

10. RECOMENDACIONES:

- Selección adecuada y simplificada de cost drivers: Priorizar generadores de costos que sean medibles, relevantes y fáciles de rastrear para evitar sobrecargar el sistema contable con un exceso de actividades que incremente los costos de implementación.

- Fomentar la integración interdisciplinaria: Promover la comunicación constante entre el área contable-financiera y el personal operativo/mecanizado, garantizando que el levantamiento de procesos y tiempos refleje con exactitud la realidad del taller o empresa.

- Uso eficiente de herramientas tecnológicas: Automatizar las matrices de reparto de costos mediante plantillas dinámicas en hoja de cálculo o software especializado para agilizar el procesamiento de datos y facilitar el análisis de escenarios.

GUÍA DE CLASES PRÁCTICA DE LA ASIGNATURA	
CARRERA: **CONTABILIDAD Y TRIBUTACIÓN**	**ASIGNATURA:** Contabilidad de Gestión
UNIDAD 3: Planificación Presupuestaria y Toma de Decisiones Operativas	
TÍTULO DE LA CLASE PRÁCTICA: Simulación Presupuestaria y Análisis Marginal para la Toma de Decisiones Operativas a Corto Plazo.	
OBJETIVO: Desarrollar el presupuesto operativo y proyectar el flujo de caja en una entidad mediante el análisis de datos históricos y costos operativos, utilizando herramientas informáticas para evaluar escenarios y fundamentar decisiones tácticas de corto plazo.	
TIEMPO DE DURACIÓN: 7 horas	

1. FUNDAMENTOS:

La planificación presupuestaria integra el presupuesto operativo —ventas, producción y gastos— con la proyección del flujo de caja, lo que permite transformar la estrategia en metas cuantificables. Esta distinción entre el resultado devengado y la liquidez real de efectivo resulta vital para garantizar la operatividad, estimar necesidades de financiamiento a corto plazo y mantener el control sobre los recursos financieros de la organización.

A la par, el modelo Costo-Volumen-Beneficio (CVB) y el análisis marginal ofrecen el marco analítico para la toma de decisiones tácticas. Mediante el cálculo del margen de contribución, el punto de equilibrio y el margen de seguridad, el estudiante evalúa el impacto de variaciones en precios, costos y volúmenes, fundamentando decisiones clave como aceptar pedidos especiales, subcontratar procesos o ajustar las líneas de producción.

2. OBJETIVOS POR ALCANZAR:

- Elaborar los cédulas presupuestarias operativas: Proyectar el presupuesto de ventas, producción, consumo de materiales y mano de obra directa para determinar el costo de ventas esperado del periodo.

- Proyectar el flujo de caja operativo: Estimar las entradas y salidas de efectivo asociadas a las operaciones recurrentes para identificar requerimientos de financiamiento o excedentes de liquidez.

- Aplicar el análisis costo-volumen-beneficio (CVB): Calcular el punto de equilibrio y el margen de seguridad para evaluar el impacto de decisiones operativas como variaciones en precios, costos fijos o volúmenes de venta.

3. BREVE DESCRIPCIÓN DE LAS CAPACIDADES PRÁCTICAS A DESARROLLAR:

- **Habilidades del pensamiento (Cognitivas y analíticas):**

Capacidad para formular hipótesis presupuestarias basadas en proyecciones de ventas, realizar el análisis marginal de costos fijos y variables, e interpretar el punto de equilibrio para simular

escenarios y argumentar decisiones operativas de corto plazo.

- **Destrezas sensoriales (Perceptivas y de observación):**

Agudeza visual y analítica para detectar desviaciones en tablas de datos financieros, identificar tendencias en gráficos de comportamiento de costos y reconocer patrones atípicos de entradas y salidas en el flujo de caja.

- **Destrezas motoras (Procedimentales y tecnológicas):**

Destreza técnica e interactiva en el manejo de herramientas informáticas (hojas de cálculo) para construir cédulas presupuestarias vinculadas con fórmulas, aplicar herramientas de análisis hipotético (como *Buscar Objetivo* o *Tablas de Datos*) y estructurar cuadros financieros legibles.

4. EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE:

Esquema de evaluación

- **Práctica en taller informático (70%):** Construcción del modelo presupuestario y cálculo del punto de equilibrio en hoja de cálculo (Excel).
- **Cuestionario procedimental corto (30%):** Evaluación individual de 3 a 4 preguntas situacionales sobre la interpretación de resultados y toma de decisiones.

El docente llevará a cabo esta evaluación mediante los siguientes parámetros:

- *Ejercicios Prácticos*

Contexto de la empresa

La microempresa "Luz & Estilo" confecciona chaquetas impermeables. El taller prevé vender 500 chaquetas durante el próximo mes a un precio de venta de $40 por unidad.

1. Estructura de costos y gastos

- **Costos Variables:**
  - Tela y materiales directos: $12 por chaqueta.
  - Mano de obra directa (pago por prenda): $8 por chaqueta.
  - Comisiones de venta: $2 por chaqueta.
- **Costos y Gastos Fijos del mes:**
  - Alquiler del taller y servicios básicos: $2,500.
  - Sueldo del supervisor y administración: $1,500.
  - Depreciación de máquinas de coser: $500 *(gasto no desembolsable)*.

3. Datos adicionales de cobros y pagos (Para el Flujo de Caja)

- **Cobros:** El 80% de las ventas se cobra al contado en el mes y el 20% restante se cobra al mes siguiente. *(Nota: De las ventas del mes anterior se cobran $2,000 pendientes)*.
- **Pagos:** Todos los costos variables y gastos fijos operacionales se pagan en efectivo en el mismo mes. *(La depreciación de $500 NO genera salida de efectivo)*.

4. Tareas a desarrollar por el estudiante

1. **Construir el Presupuesto Operativo (Estado de Resultados Proyectado):**
    - Calcula los Ingresos por Ventas Totales.
    - Determina los Costos Variables Totales y el Margen de Contribución Total.
    - Resta los Costos Fijos Totales ($4,500) para obtener la Utilidad Operativa.
2. **Calcular el Punto de Equilibrio y Margen de Seguridad:**
    - Margen de Contribución Unitario **(**MCU**):** $Precio - Costo\ Variable\ Unitario$.
    - Punto de Equilibrio en Unidades (PE): $\frac{Costos\ Fijos\ Totales}{MCU}$.
    - Margen de Seguridad**:** $Ventas\ Planeadas\ (500\ unid.) - PE\ en\ unidades$.

Toma de Decisiones (Escenario):

Un cliente propone comprar un pedido especial de 100 chaquetas adicionales a $28 cada una (un precio inferior al habitual). La empresa tiene capacidad ociosa y no aumentará sus costos fijos. ¿Conviene aceptar el pedido? *(Sugerencia: compara el precio ofrecido con el costo variable unitario)*.

3. Hoja de respuesta rápida (Para el Docente)

Indicador / Cálculo	Resultado	Fórmula / Detalle
Ingresos Totales por Ventas	$20,000	500 unid. × $40
Costo Variable Unitario	$22	$12+$8+$2
Margen de Contribución Unitario (MCU)	$18	$40−$22
Punto de Equilibrio (PE)	250 unidades	$18 MCU$4,500 Costos Fijos
Margen de Seguridad	250 unidades	500 planificadas−250 PE
Utilidad Operativa Proyectada	$4,500	(500 unid. × $18) − $4,500 Fijos
Flujo Neto de Efectivo	$3,000	Entradas ($18,000) – Salidas ($15,000)
Decisión Pedido Especial	SÍ ACEPTAR	Genera $6 de ingreso marginal por chaqueta ($28−$22), aportando $600 extra a la utilidad.

5. PREPARACIÓN PREVIA DEL ESTUDIANTE:

a) Requisitos previos y conocimientos indispensables

Antes de asistir al taller informático, el estudiante debe dominar los siguientes elementos:

- **Conceptos contables y financieros:** Clasificación clara de costos fijos vs. variables, y comprensión de la diferencia entre el principio de devengado (ingresos/gastos) y el flujo de efectivo (entradas/salidas de dinero).
- **Manejo funcional de Excel:** Dominio de operaciones matemáticas básicas, vincular celdas entre pestañas, fijar celdas con el signo $ y la función SUMA.

b) Lectura y revisión de material didáctico

- **Guía de la práctica:** Lectura previa del enunciado del caso práctico ("Confecciones Luz & Estilo") para familiarizarse con las cantidades, precios y condiciones de cobro/pago.
- **Apuntes de clase / Lectura rápida (15 min):** Repaso de las fórmulas del modelo Costo-Volumen-Beneficio (MCU, PE en unidades y Margen de Seguridad) y de la estructura básica de un presupuesto de caja.

c) Insumos y recursos necesarios

- **Archivo base:** Descargar del aula virtual la plantilla en Excel preconfigurada por el docente con las tablas vacías para las cédulas presupuestarias.
- **Equipo y herramientas:** Laptop o computadora de laboratorio con hoja de cálculo (Excel o Google Sheets) y calculadora para verificaciones rápidas.
- **Borrador de trabajo:** Cuaderno o hoja de borrador para estructurar el esquema lógico de las fórmulas antes de ingresarlas a la plantilla digital.

Lectura recomendada:

- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial. Pearson Educación.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. Contabilidad administrativa. McGraw-Hill Interamericana.

6. PROCEDIMIENTOS POR EMPLEAR:

Desarrollar ejercicios:

a) Organizar el modelo en Excel: Fase de estructuración de datos.

Abre la plantilla e ingresa los parámetros base (precio, costo variable unitario, costos fijos y política

de cobro/pago) en celdas independientes para usarlas como referencias fijas en las fórmulas.

b) Elaborar el Presupuesto Operativo proyectado: Cédula operativa.

Calcula en orden las líneas del Estado de Resultados:

- $Ingresos\ Totales = Ventas\ en\ Unidades \times Precio$
- $Costos\ Variables\ Totales = Ventas\ en\ Unidades \times Costo\ Variable\ Unitario$
- $Margen\ de\ Contribución\ Total = Ingresos\ Totales - Costos\ Variables\ Totales$
- $Utilidad\ Operativa = Margen\ de\ Contribución\ Total - Costos\ Fijos\ Totales$

c) Calcular los indicadores CVB (Punto de Equilibrio): Análisis marginal y de riesgo.

Aplica las fórmulas fundamentales del modelo Costo-Volumen-Beneficio:

- $MCU = Precio - Costo\ Variable\ Unitario$
- $Punto\ de\ Equilibrio\ (unidades) = \frac{Costos\ Fijos\ Totales}{MCU}$
- $Margen\ de\ Seguridad = Ventas\ Proyectadas - Punto\ de\ Equilibrio$

d) Proyectar el Flujo de Caja Operativo: Tesorería y liquidez.

Estructura la tabla de movimientos de efectivo:

- **Entradas:** Suma el 80% del cobro de ventas del mes más el recupero de cartera pasada.
- **Salidas:** Suma los costos variables y los costos fijos desembolsables *(excluye la depreciación)*.
- $Flujo\ Neto = Entradas\ de\ Efectivo - Salidas\ de\ Efectivo$

e) Evaluar el escenario del pedido especial (Análisis Marginal):Toma de decisiones tácticas.

Compara el precio ofertado por el cliente contra el costo variable unitario de la prenda. Si el ingreso incremental supera el costo variable unitario ($Precio\ Especial > CVU$), determina el margen adicional que aportará a la empresa y redacta la justificación técnica.

7. NORMAS DE SEGURIDAD:

Seguridad: La seguridad es primordial. Los ambientes de práctica deben cumplir con regulaciones de seguridad y salud en el trabajo. Esto incluye la identificación de riesgos potenciales, la provisión de equipo de protección personal cuando sea necesario y la implementación de protocolos de seguridad.

Supervisión: Los estudiantes en prácticas suelen requerir supervisión adecuada para asegurarse de que están realizando las tareas de manera segura y correcta. Los docentes han de asumir la función de supervisores, por lo que deben estar disponibles para responder preguntas, proporcionar orientación y evaluar el progreso del estudiante.

8. FORMACIÓN EN VALORES Y DESARROLLO DE HABILIDADES BLANDAS.

c) Valores éticos y profesionales

- Integridad y ética profesional: Transparencia y honestidad al registrar, manipular y reportar información de costos sin alterar datos para maquillar la rentabilidad de un servicio.
- Responsabilidad y rigor técnico: Compromiso con la precisión de los datos y el cálculo matemático, reconociendo que un error en el reparto impacta directamente en las finanzas de la empresa.
- Cultura de eficiencia y no desperdicio: Sensibilidad para identificar actividades que no agregan valor (ANAV) y promover el uso optimizado de los recursos institucionales.

d) Habilidades blandas (Soft Skills)

- Pensamiento crítico y analítico: Capacidad para cuestionar la distribución tradicional de costos, interpretar causas raíz de las ineficiencias y proponer soluciones lógicas.
- Comunicación asertiva: Habilidad para transmitir hallazgos técnicos de costos de forma sencilla y clara a personal no contable (mecánicos, supervisores, gerencia).
- Trabajo en equipo y colaboración: Disposición para interactuar con distintas áreas operativas al momento de relevar información sobre las actividades y los cost drivers.

9. CONCLUSIONES:

- Integración de la planificación y la liquidez: La formulación del presupuesto operativo articulada con el flujo de caja permite proyectar no solo la rentabilidad contable (bajo el principio de devengado), sino también garantizar la liquidez real necesaria para sostener las operaciones a corto plazo.
- Reducción del riesgo mediante el análisis CVB: La determinación del punto de equilibrio y el margen de seguridad provee una métrica cuantitativa directa para evaluar la vulnerabilidad del negocio ante caídas en la demanda o incrementos en la estructura de costos.

- Criterio técnico en decisiones tácticas: El análisis marginal (evaluación de ingresos y costos relevantes) demuestra que decisiones como aceptar pedidos especiales o ajustar volúmenes no deben basarse únicamente en el precio final habitual, sino en la capacidad de generar un margen de contribución positivo sobre los costos variables cuando existen capacidades ociosas.

10. RECOMENDACIONES:

- Separación estricta entre partidas devengadas y flujo real: Asegurarse de excluir los gastos no desembolsables (como las depreciaciones y amortizaciones) en la proyección del flujo de caja, previniendo distorsiones en las estimaciones de disponibilidad de efectivo.

- Uso de hojas de cálculo dinámicas: Construir las cédulas presupuestarias vinculando fórmulas y parámetros fijos en Excel para facilitar el análisis de sensibilidad y la simulación rápida de escenarios frente a cambios en el entorno económico.

- Monitoreo y control periódico de desviaciones: Establecer revisiones periódicas que comparen lo presupuestado frente a lo ejecutado realmente, permitiendo aplicar acciones correctivas oportunas en los costos variables o en las políticas de cobro y pago.