

DIRECCIÓN DE CONTADURÍA PÚBLICA

ESPACIO DE REFLEXIÓN

Luca Pacioli

Las Cuatro Funciones de la Administración y la Contabilidad Administrativa



Las Cuatro Funciones de la Administración y la Contabilidad Administrativa



Jorge Velásquez Álvarez

Máster en Administración Educativa y
Licenciado en Administración de Empresas con
énfasis en Contaduría Pública.
Dirección de Contaduría Pública.
Docente

Presentación: Los principios básicos de la administración establecen como elemento primario la planeación, lo cual sincroniza con la contabilidad administrativa. Ambas se vinculan con el concepto de administración estratégica que se define como "la creación de una posición competitiva sustentable" (Aaker, 2008). Partiendo de esta premisa, las cuatro funciones de la administración van en esa dirección (Blocher, 2018, pág. 4)

a. Administración estratégica.

Considera la administración de costos, para la toma de decisiones estratégicas, éstas deben estar bien fundamentadas en reportes y análisis de los procesos, que es propio a la elección de productos, métodos de producción y comercialización.

b. Planeación y toma de decisiones.

La administración de costos dirige acciones recurrentes relacionadas con reposición de

equipo, flujos de efectivo, elaboración de presupuestos de compra de materiales y la programación y fijación de precios.

c. Control administrativo y operativo.

La información sobre administración de costos se necesita a fin de proporcionar una base justa y eficaz para identificar las operaciones ineficientes y premiar y motivar a los administradores más eficaces.

d. Preparación de estados financieros.

La información sobre la administración de costos se necesita para llevar la contabilidad precisa de los inventarios y otros activos, en conformidad con las disposiciones sobre presentación de reportes, para la preparación de los informes financieros y para usarlas en las otras áreas de la administración.

En resumen, la planeación estratégica, es la creación de una posición competitiva sustentable, y se convierte en la base del éxito continuo.

La administración estratégica.

La contabilidad de costos es el proceso enfocado en la sana administración de la empresa, es un instrumento gerencial, de



primer nivel para la planeación estratégica, sus resultados deben ser considerados a nivel de gerencia, para marcar la eficiencia de sus operaciones. Su aplicación se podría ver con el siguiente ejemplo: de una empresa cualquiera, en el año 3, datos en miles de dólares.

Situación actual - Año 3

talles	Producto A	Producto B	Producto C	Totales
Ventas	\$298 034,51	\$98 034,50	\$38 965,94	\$435 034,95
Materia primas	\$44 705,18	\$37 359,56	\$10 217,24	\$92 281,98
Mano de obra	\$29 803,45	\$33 428,67	\$16 924,89	\$80 157,02
Costos indirectos	\$17 882,07	\$24 671,29	\$8 990,90	\$51 544,26
Total costos variabes	\$92 390,70	\$95 459,53	\$36 133,04	\$223 983,26
Gastos administrativos:	\$66 274,25	\$18 983,03	\$6 163,48	\$91 420,76
Gastos de depreciación:	\$19 114,89	\$5 475,11	\$1 777,68	\$26 367,68
Costos fijos	\$85 389,14	\$24 458,14	\$7 941,15	\$117 788,44
Total costos	\$177 779,84	\$119 917,67	\$44 074,19	\$341 771,70
Utilidad	\$120 254,67	-\$21 883,17	-\$5 108,24	\$93 263,26
Rendimientos	40,35%	-22,32%	-13,11%	21,44%

Fuente: elaboración propia (2025).

La empresa produce tres productos, el producto A, marca una diferencia importante con respecto a B y C, su margen de utilidad cubre las pérdidas de estos, generando un rendimiento consolidado del 21,44%.

Esta situación pone en duda, la continuación de la producción de B y C, que afectan la rentabilidad de A. En una situación como esta, la administración de costos debe orientar la a decisión de la gerencia en buscar la mejor opción, dejar de producir B y C, o bien continuar con la producción de los tres productos.

Escenario 1. Análisis de la producción. Dejar de producir B y C.

talles	Producto A	Producto B	Producto C	Totales
Ventas	\$298 034,51			\$298 034,51
Materia primas	\$44 705,18			\$44 705,18
Mano de obra	\$29 803,45	\$5 014,30	\$16,92	\$34 834,68
Costos indirectos	\$17 882,07	\$2 467,13	\$899,09	\$21 248,29
Total costos variabes	\$92 390,70	\$95 459,53	\$36 133,04	\$100 788,14
Gastos administrativos:	\$91 420,76	\$0,00	\$0,00	\$91 420,76
Gastos de depreciación:	\$26 367,68	\$0,00	\$0,00	\$26 367,68
Costos fijos	\$85 389,14	\$24 458,14	\$7 941,15	\$117 788,44
Total costos	\$177 779,84	\$119 917,67	\$44 074,19	\$218 576,58
Utilidad	\$120 254,67	\$0,00	\$0,00	\$79 457,93
Rendimientos	40,35%			26,66%

Fuente: elaboración propia (2025).



Si esa fuera la opción, el Producto A, su margen de utilidad 40.33% actual, bajaría a un 26.66%, un poco más que la utilidad acumulada si produce A-B-C. Sin considerar, el desfase que se daría por subutilización de planta y equipo, además tendría que absorber parte los costos de mano de obra en un 15% del total y de los costos indirectos un 10%, por su efecto de costos de conversión. En tanto debe cubrir la totalidad de los costos fijos de planta. En el caso de los costos variables, ese efecto se da, porque supone que el costo de mano de obra y CIF, están distribuidos entre los tres productos, al desaparecer B y C, una proporción de ambos deberá ser absorbida por A.

Escenario 2. Análisis financiero.

La adquisición de materias primas, bajo el supuesto que se tratan de productos conjuntos¹, hace suponer que su compra en gran escala pueda traer algún tipo de beneficio a la empresa, tales como descuentos por volumen, plazos para pagar y otros.

Escenario 3. Análisis de mercado.

La combinación de productos en el mercado toma fuerza en las ventas de la Compañía, la separación de uno o más productos dentro de una línea de mercado puede perjudicar de alguna manera el comportamiento de ventas de otro u otros.

Todos estos aspectos suponen el compromiso de llevar a cabo un análisis riguroso antes de tomar decisiones de suspender o aumentar la estructura de planta de una empresa. Solo un sistema de información bien elaborado le podrá dar un panorama más claro a la empresa para una acertada toma de decisiones.

Planeación y toma de decisiones

En la toma de decisiones existen factores externos e internos a considerar. Dentro de los factores externos se encuentra el comportamiento de las personas consumidoras, las acciones de la competencia, las políticas del estado, el nivel de inflación y demás variables macroeconómicas, entre otras; estas variables son incontrolables, pero deben ser consideradas al tomar decisiones. Entre los factores internos se destaca el sistema de información financiera, controlable en gran parte, el cual debe ser mejorado continuamente para conseguir el uso adecuado de los recursos.

Cabe destacar que “muchos pequeños y medianos empresarios no disponen de un sistema de información financiero adecuado” (Velásquez, 1994, pág. 25). Esto hace suponer que la mayoría lleva algún registro financiero, básicamente para fines fiscales y aun cuando sus negocios les generan beneficios, algunas veces no están en condiciones de saber cuáles

¹Productos conjuntos es la fabricación de más de un producto a partir de un proceso de manufactura conjunta.

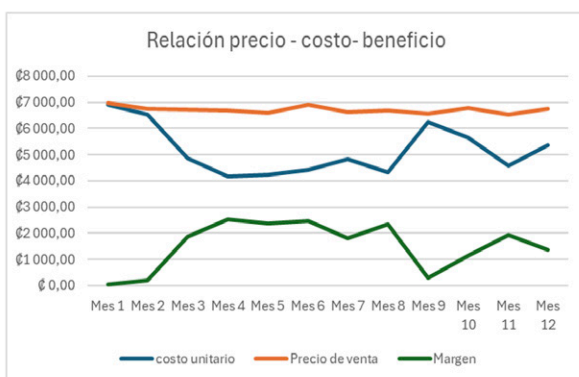


productos o servicios les son más rentables; esto debido a que al considerarlos a todos conjuntamente, las ganancias excesivas de algunos ocultan la baja rentabilidad y pérdidas de otros, lo cual refleja una asignación inadecuada de costos a los productos.

En empresas donde no es posible estudiar las razones por las cuales un producto específico está en una situación de baja rentabilidad y para saber si el problema se debe a una situación del mercado o a problemas en la estructura de costos; la gerencia puede tomar decisiones incorrectas como la eliminación de productos aparentemente poco rentables, indebida sustitución de materias primas y otras decisiones de reducción de costos. **No puede optimizar el uso de los recursos de costos, tampoco realizar proyecciones al no conocer los costos reales con exactitud, obstaculizando el proceso de control. Los problemas surgen cuando se toman decisiones sin considerar la estructura de costos de la empresa, o cuando la misma está incompleta o es errónea.**

Observe el gráfico anterior, los precios de mercado se mantienen constantes dentro de la línea del tiempo, suponga un año, por el efecto de la competencia perfecta, mientras que los costos unitarios muestran una situación irregular de cambio en ese mismo periodo, como resultado, la curva de beneficio presenta el mismo comportamiento que el costo unitario.

Esta situación pone en manifiesto una falta de control del costo unitario y por ende un caos en la planta de proceso, específicamente en el uso de los recursos (materia prima, mano de obra y costos indirectos variables). Situaciones como esta, dificultan la gestión de gerencia la toma de decisiones, generando una incertidumbre sobre el funcionamiento de la planta de producción. ¿Dónde está el problema? En los rendimientos, en el uso de los recursos, el precio de mercado, el personal (falta de conocimiento en su desempeño), la sobre o subutilización de la maquinaria, en fin, una cantidad de interrogantes, de las cuales no es posible precisar de manera inmediata, solo una auditoria de procesos podría resolver el enigma, no se realiza en forma oportuna por los espacios de tiempo tan limitados, además los sistemas de información y administración de costos deben ser puntuales, oportunos y confiables.



Fuente: elaboración propia (2025).

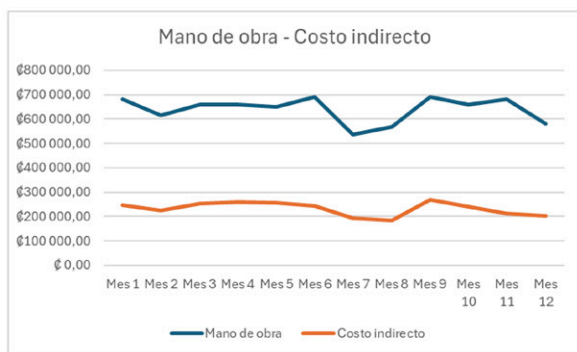


La administración colabora con la empresa, para que esta sea más competitiva, ofreciendo oportunidades de mejora en materia de política de precios de venta, abrir nuevos mercados, mejorar la calidad del producto, producir de acuerdo con las exigencias del mercado, identificar clientes potenciales, todos estos elementos hacen de una empresa, más competitiva, mejorando su cadena de valor, ser líder en costos, alcanzar niveles de productividad eficientes y mejorando sus curvas de beneficio.

Control administrativo y operativo

Una manera de medir el efecto administrativo de planta es hacer el vínculo entre los costos primos y los costos de conversión. Suponga que se emplea el efecto de los costos de conversión:

Observe la siguiente gráfica:

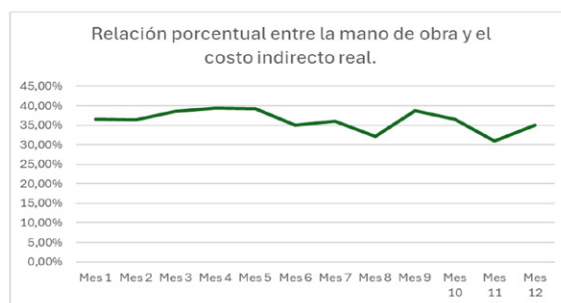


Fuente: elaboración propia (2025).

La grafica anterior, muestra la relación entre costo de mano de obra y costo indirecto real, en un periodo de un año de producción. Se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- La mano obra directa se mantiene dentro de un rango predecible, muestra un comportamiento uniforme, a excepción del mes siete.
- El costo indirecto se mueve em forma similar que la curva de mano de obra, mostrando el mismo efecto en el mes siete.

Con estos elementos es posible concluir que la administración de mano de obra este bajo control, con observaciones en el mes siete. **Qué el comportamiento del costo indirecto real es totalmente predecible en función de la mano de mano de obra, es decir se podría establecer una tasa de estimación de consumo de costo indirecto por el valor de la mano de obra consumida, en este caso la relación entre ambas está entre un rango del 33% al 35%.**



Fuente: elaboración propia (2025).



Es claro que la administración de estos elementos, mano de obra y CIF, están bajo control, lo que permite a la gerencia presupuestar el consumo de costos indirectos para periodos siguientes, con una tasa de estimación del 35% sobre el total de la mano de obra presupuesta para cierto periodo en la línea del tiempo.

Preparación de estados financieros

En materia de administración de costos no se presentan estados financieros, se trabaja con el Estado de Costo de Manufactura, donde se incluyen los inventarios de materias primas e inventarios de productos en proceso o pendientes de terminar.

Por ejemplo, en una producción con un nivel de avance del 80% en planta, significa que la existencia del inventario final en proceso es de un 20%. Esta información es importante para determinar la producción equivalente que se define: Producción equivalente = Producción total + (nivel de avance % * el saldo de inventario en proceso al final del periodo). La producción equivalente, considera un costo

unitario mejor distribuido, al incluir las unidades en proceso en su nivel de terminación, estos han consumido elementos de costos importantes, que, en la mayoría de los casos, la materia prima ha sido absorbida en su totalidad, no así los costos de conversión (mano de obra y CIF), que se consumen a un mismo nivel tal y como se expuso en el apartado anterior con el cálculo de las tasas de estimación del costo indirecto. Esta información financiera colabora a nivel de gerencia en temas de inventarios, administración de costos y control de costo unitario y política de precios, máxime que su elaboración es mensual y comparable entre periodos.

Conclusión:

Se analizaron las cuatro funciones básicas de la administración y su relación con la administración de costos de producción. Para que exista un adecuado uso de la información, los procesos deben ser claros, uniformes y estandarizados, para alcanzar niveles de eficiencia en el uso de los recursos. Estos elementos son de primer nivel y se convierten en herramientas valiosas para la gerencia en su toma de decisiones, fundamentadas en acciones y reportes elaborados por la administración de costos.

Proceso 80%	
Costo de manufactura	
Inventario producto en proceso inicial	\$ 1 782,50
Inventario de materias primas inicial	\$ 85 000,00
Más Compras	\$ 12 000,00
Menos: Inventario de materias primas final	\$ 95 000,00
Costo de materiales	\$ 2 000,00
Más Mano de obra	\$ 3 200,00
Más CIF aplicados	\$ 2 400,00
Total costo	\$ 7 600,00
Sub total:	\$ 9 382,50
menos: Inventario producto en proceso final 20%	\$ 1 876,50
<u>Costo de manufactura</u>	<u>\$ 7 506,00</u>

Fuente: elaboración propia (2025).



Bibliografía

Aaker, D. (2008). Liderazgo de marca. Barcelona: Ediciones Deusto.

Blocher, S. C. (2018). Administración de costos. México D.F. McGraw- Hill.

Velásquez, J. (1994). Contabilidad de costos. San José: INA.

Consejo Editorial

- **Carlos Arias:** Director de Carrera
- **Vanessa Villalobos:** Coordinadora Académica
- **Kattia Navarro:** Asistente
- **Luis Danilo Arias:** Docente
- **Milton Vargas:** Docente
- **Guillermo Enrique Smith:** Docente
- **Ariana Ortiz:** Bienestar Estudiantil
- **Diseño:** Área de Comunicación Interna de la Universidad Castro Carazo.