

# **“Rediseño del Subsistema de Costos del sistema de Perfeccionamiento Empresarial.”**

**Autores: MSc. Ana Celia Botta Parapar  
MSc. Guadalupe Martínez Suárez**

**Facultad de Contabilidad y Finanzas  
Universidad de la Habana  
Cuba**

## **INTRODUCCIÓN:**

El Perfeccionamiento Empresarial de la Empresa Estatal, tiene como objetivo central incrementar al máximo su eficiencia y competitividad, sobre la base de otorgarle las facultades, y establecer las políticas, principios y procedimientos que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los Jefes y trabajadores.

El Proceso de Perfeccionamiento Empresarial consta de siete pasos, destacándose por su importancia:

- ◆ La elaboración del Diagnóstico Empresarial.
- ◆ La confección del Expediente del Perfeccionamiento Empresarial.

En ambos pasos o etapas la Empresa debe desarrollar o confeccionar el subsistema de Costos cuyos objetivos son:

1. Evaluar la eficiencia en cuanto al uso de los recursos materiales, financieros y de la fuerza de trabajo, que se emplean en la actividad.
2. Servir de base para la determinación de los precios de los productos o servicios.
3. Facilitar la valoración de posibles decisiones a tomar, que permitan la selección de aquella variante, que brinde mayor beneficio con el mínimo de gastos.
4. Clasificar los gastos adecuadamente.
5. Analizar los gastos y su comportamiento ,con respecto a las normas establecidas para la producción en cuestión.
6. Analizar la posibilidad de reducción de gastos.
7. Analizar los costos de cada subdivisión estructural de la empresa según los presupuestos de gastos elaborados para ella.

Estos objetivos no se cumplen totalmente a cabalidad con el cuestionario y las técnicas definidas para este subsistema en la fase de Diagnóstico y la confección del Expediente del Perfeccionamiento Empresarial.

Precisamente, debido a estas deficiencias, ha sido necesaria la definición procedimientos, herramientas y métodos de Contabilidad de Gestión que permitan la determinación de un subsistema de Costos adecuado a las nuevas condiciones vigentes en la Economía Nacional.

En este trabajo se plantea la hipótesis de que las Empresas Estatales cubanas puedan definir sobre la base de métodos y técnicas que reflejen la determinación de los Costos Reales, con vistas a proyectar el expediente para el subsistema de Costos.

Para dar cumplimiento al objetivo trazado, se realizó un análisis de las etapas de Diagnóstico y elaboración del Expediente del Perfeccionamiento Empresarial del subsistema de Costos, para ello se aplicaron un conjunto de procedimientos, métodos y técnicas de Contabilidad de Gestión y de manera auxiliar se emplearon técnicas de recopilación y análisis de la información existente, entrevistas, encuestas y observaciones directas.

## **1. Perfeccionamiento Empresarial.**

### **1.1- Definición, objetivos, principios y características del Proceso de Perfeccionamiento Empresarial.**

Las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial en la Empresa Estatal cubana, constituyen la guía y el instrumento de Dirección para que las organizaciones empresariales puedan, de forma ordenada, realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficiencia y eficacia en su gestión.

Las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial definen las características fundamentales del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, las facultades concedidas a las empresas y a sus órganos superiores de Dirección Empresarial, los principales enmarcamientos para la acción y los procedimientos generales de actuación.

El Perfeccionamiento de la Empresa Estatal tiene como objetivo central incrementar al máximo su eficiencia y competitividad, sobre la base de otorgarle las facultades, y establecer las políticas, principios y procedimientos, que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores.

#### **➤ Principios generales del Perfeccionamiento Empresarial:**

El Perfeccionamiento Empresarial se fundamenta en los siguientes principios:

1. Mantener como premisa que la Empresa Estatal es el eslabón fundamental de la economía; de lo que se trata es de potenciar su nivel de eficiencia, autoridad y ejecutividad.
2. Combinar adecuada y oportunamente las decisiones que deben ser tomadas centralmente por el Gobierno, con aquellas que deben descentralizarse a la Empresa.

Cada organización recibe el nivel de autoridad necesaria y acorde a ello se le exigen las responsabilidades correspondientes.

3. No se trasladan estructuras, ni sistemas de una entidad a otra, sino que de acuerdo a sus características y a los principios, enmarcamientos y procedimientos establecidos en estas bases, a cada entidad se le diseña su sistema como un traje a la medida.
4. Todas las medidas organizacionales que se puedan adoptar, tienen que guardar la necesaria integralidad. La Empresa es un sistema, que debe actuar como un todo.
5. El Perfeccionamiento se fundamenta en el autofinanciamiento empresarial, lo que exige que la Empresa cubra sus gastos con sus ingresos y genere un margen de utilidades.
6. Los cuadros de dirección juegan un papel fundamental en la consecución de los objetivos en el proceso de implantación del sistema de gestión empresarial, dado que de sus habilidades, su constante preparación, entrenamiento para el cambio, así como la constancia en la evaluación de los resultados, contribuye decisivamente al logro de las metas propuestas y a la creación de la responsabilidad colectiva por el éxito de dicho proceso.
7. El Sindicato, como impulsor de la Gestión Empresarial, se convierte en un factor de la eficiencia económica y su acción tiene particular importancia, en el logro del apoyo necesario en el proceso de toma de decisiones y en la ulterior realización de las mismas.

La combinación armónica de estos dos factores debe asegurar el éxito del proceso de Perfeccionamiento.

8. Para propiciar y desarrollar la más amplia participación de todos los trabajadores y que se constituya en elemento de dirección y organización empresarial, el proceso de la toma de decisiones debe utilizar el análisis y la discusión colectiva de los asuntos que se seleccionen, sobre la base de la más amplia información y la comunicación adecuada. Deben combinarse adecuadamente la responsabilidad individual y la colectiva. Los Jefes responden por su actuación ante un solo Jefe.
9. Las organizaciones empresariales elaboran los planes anuales y perspectivas de la Empresa y los aprueba la instancia correspondiente del Gobierno.
10. La dirección empresarial administra los recursos financieros y materiales, así como la fuerza de trabajo. La instancia del Gobierno que responda podrá aprobar a las Empresas, dentro del marco del presupuesto aprobado, un nivel de gastos a ejecutar directamente por la misma en moneda libremente convertible (MLC).
11. Los dirigentes y demás trabajadores del sistema Empresarial se remuneran según el principio socialista, "de cada cual, según su capacidad; a cada cual, según su trabajo".
12. La estimulación colectiva se realizará, en correspondencia con la eficiencia obtenida en la Empresa y su aporte a la Economía Nacional. Se premiarán los resultados y no los esfuerzos.

13. Las utilidades después de impuestos de las Empresas se distribuyen por la instancia correspondiente del Gobierno. Una parte de las mismas, si es aprobada, se empleará en la creación de reservas descentralizadas de la Empresa.
14. La atención al hombre y su motivación constituyen la base que sustenta el sistema, siendo necesario implementarla tanto en lo relativo a sus condiciones de vida y de trabajo como en cuanto a su participación en la dirección y gestión empresarial, creando un clima de trabajo socialista, de ayuda y cooperación entre todos los trabajadores.
15. Fortalecer las relaciones entre la dirección empresarial, el Sindicato, El Partido y la UJC de la Empresa, basada en el respeto mutuo, la cooperación y el análisis de los problemas con filosofía colectiva, en la lucha por el objetivo común, de cumplir las metas productivas y de servicios con la mayor eficiencia.
16. El Perfeccionamiento Empresarial deberá conducir a que la innovación tecnológica y la actividad de Gestión Tecnológica, a él asociadas, se conviertan en elementos esenciales para la dirección de las empresas. La innovación tecnológica debe estar presente, como un elemento básico, en el diseño de la estrategia y en las acciones que de ella se deriven.
17. El Perfeccionamiento Empresarial es un proceso de mejora continua de la gestión interna de las Empresa, que posibilita lograr, de forma sistemática, un alto desempeño para producir bienes o prestar servicios competitivos.

**Para que una organización económica comience al proceso de aplicación del Perfeccionamiento Empresarial deberá cumplir los siguientes requisitos:**

- ↪ Contabilidad que refleje los hechos económicos.
- ↪ Existencia de mercado.
- ↪ Garantía de los aseguramientos necesarios.

Estas tres condiciones deberán certificarse por el Ministerio Ramal o el Consejo de la Administración Provincial según corresponda.

El Ministerio de Finanzas y Precios define con cada órgano de la Administración Central del Estado o Consejo de la Administración Provincial, el procedimiento para la certificación de la existencia de la contabilidad.

**1.1.2- Pasos del Proceso de Perfeccionamiento Empresarial.**

1. Preparación de todos los trabajadores, del Sindicato, del Partido y la UJC de la Empresa para desarrollar el proceso de Perfeccionamiento Empresarial.
2. Diagnóstico Empresarial inicial.
3. Análisis del Diagnóstico por el Grupo Gubernamental y autorización para comenzar los estudios.
4. Desarrollo del estudio de Perfeccionamiento Empresarial, evaluación de la organización y sistema que aplicará la Empresa. Elaboración del Expediente del Perfeccionamiento Empresarial.
5. Aprobación, por el Grupo Gubernamental, del Expediente del Perfeccionamiento Empresarial, y autorización del comienzo de la implantación.

6. Implantación del Perfeccionamiento Empresarial.
7. Supervisión y ajuste del sistema diseñado.

### **1.1.2.1- Diagnóstico Empresarial inicial. Indicaciones para la realización del Diagnóstico. Subsistemas.**

El diagnóstico es un examen analítico de la trayectoria pasada y de la situación actual de la Empresa, así como de sus potencialidades perspectivas, respecto al cumplimiento de su misión, de sus objetivos y actividades; del estado de sus recursos, de la caracterización de su cultura y de su funcionamiento técnico y organizativo.

El diagnóstico inicial es ejecutado por la Empresa, o por un grupo externo a esta, en correspondencia con sus condiciones. El éxito fundamental de esta etapa depende en gran medida de:

- ↪ La activa participación de la Dirección y del Sindicato en todo el proceso.
- ↪ La selección del grupo que desarrollará el Diagnóstico.
- ↪ La preparación del grupo en el uso de técnicas existentes para diagnosticar.
- ↪ El conocimiento de los temas a diagnosticar.
- ↪ Lograr involucrar con sus criterios, a la mayor cantidad de trabajadores, en los temas que se diagnostican.
- ↪ El establecimiento de relaciones interpersonales profundas con los trabajadores y el desarrollo de análisis y discusiones colectivas, que propicien la mayor franqueza y creatividad, para lograr encontrar la esencia de los problemas.
- ↪ La convicción del grupo, de que los resultados del Diagnóstico permitirán una mejor proyección de la organización económica integralmente.

El Diagnóstico deberá estudiar toda la Empresa, sin excluir ningún área y analizar el funcionamiento de cada una de ellas.

### **Indicaciones para la realización del Diagnóstico Empresarial.**

El objetivo del Diagnóstico es conocer las fuerzas y las debilidades de los cinco recursos fundamentales de la Empresa (humanos, financieros, técnicos, productivos y comerciales), listando, clasificando y evaluando el peso e importancia de cada uno de los problemas que pueden ser identificados como punto de partida para provocar el cambio deseado.

En tal sentido, se requiere:

- Tomar conocimiento del sistema y los procedimientos vigentes en la actualidad, así como de las características de la entidad.
- Buscar y descubrir el conjunto de factores que caracterizan la actividad actual, sus problemas fundamentales y las causas que originan estos problemas.

- Analizar cada uno de los aspectos que se estudian utilizando la crítica como principio. El objetivo es buscar los problemas, sus causas, cuestionarse cada método que se utilice “porque es lo establecido” y criticarlo. Cuando más se profundice en esta etapa más ricos serán los resultados del estudio y con mayor objetividad se conocerán los problemas que tiene que resolver la Empresa.
- La preparación de los dirigentes y trabajadores en general para asimilar el cambio que necesariamente debe operarse en la Empresa para llegar al estado deseado que se resume en las **BASES DEL PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL**.

Al aplicar el Perfeccionamiento Empresarial, cada organización económica se estudiará como un todo integral, abarcando todos los subsistemas que lo componen, los mismos son:

- I- Organización General.
- II- Métodos y Estilos de Dirección.
- III- Organización de la Producción de Bienes y Servicios.
- IV- Gestión de la Calidad.
- V- Organización y Normación del Trabajo.
- VI- Política Laboral y Salarial.
- VII- Contabilidad.
- VIII- Costos.
- IX- Control Interno.
- X- Relaciones Financieras.
- XI- Planificación.
- XII- Contratación Económica.
- XIII- Información Interna.
- XIV- Precios.
- XV- Atención al Hombre.
- XVI- Mercadotecnia.
- XVII- Protección y Seguridad.

El Diagnóstico estudiará todos los subsistemas que abarcan estas Bases Generales, debiéndose prestar particular importancia a la Organización de la Producción de Bienes y Servicios, la Contabilidad y los Costos, Finanzas, así como a la Política Laboral y Salarial. No puede dejar de tenerse en cuenta la valoración de la situación de la tecnología existente, de los productos y procesos esenciales de la Empresa.

En el Diagnóstico son claves las preguntas: ¿Por qué se hace?, ¿Cuándo se hace?, ¿Quién lo hace?, ¿Dónde se hace?, ¿Cómo se hace?, ¿Para quién lo hace?, y siempre preguntarse, ¿Es necesario hacerlo, que valor añadido significa este proceso para la Empresa? Y ¿Qué sucede si no se hace?.

Al concluir el Diagnóstico su resultado, deberá ser analizado con los dirigentes de la Empresa, el Sindicato, el Partido y la UJC, con la finalidad de conocer los resultados, enriquecer su contenido y de ir tomando medidas organizativas que garanticen resolver los problemas.

Es importante definir, ante cada problema diagnosticado, si es de carácter interno o externo a la Empresa.

Se deberán elaborar planes de acción con la finalidad de ir resolviendo los problemas de carácter interno que sean de rápida solución, es decir aquellos que su esencia radica en el cumplimiento de lo que está establecido o aquellos que puedan ser resueltos sin tener que efectuar modificaciones fundamentales.

Estos planes de acción deberán preferiblemente recoger, no solo las medidas a tomar, enmarcadas en el tiempo, sino además los responsables de su cumplimiento.

Los planes de acción le permitirán a la dirección de la Empresa controlar la eliminación de problemas y evaluar la marcha de lo propuesto por el grupo que desarrolla el diagnóstico.

Los problemas diagnosticados de carácter externo a la Empresa, de ser posible, deberán clasificarse según el nivel en el que se puedan resolver, es decir, al nivel de la organización superior de Dirección Empresarial, del Ministerio Ramal, del Consejo de la Administración Provincial, del Ministerio Global o a otros niveles.

Una vez que la Empresa concluya su diagnóstico lo remitirá al Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial del C.E.C.M; a través de su organismo de la Administración Central del Estado o de su Consejo de Administración Provincial, para su evaluación.

El grupo ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial del C.E.C.M, dictaminará sobre el Diagnóstico elaborado por la Empresa.

Sobre la base del dictamen elaborado, el Grupo Gubernamental para el Perfeccionamiento Empresarial autoriza o no, que la Empresa continúe el proceso de Perfeccionamiento.

#### **1.1.2.2- Expediente del Perfeccionamiento Empresarial. Características Generales.**

En el desarrollo del estudio la Empresa, teniendo en cuenta estas bases generales y los resultados del diagnóstico, diseña la estructura organizacional y los sistemas que necesita para cumplir su misión y funciones con un alto desempeño.

El diseño de las nuevas formas partirá siempre del puesto de trabajo a la brigada y así sucesivamente, siempre de abajo hacia arriba, hasta concluir con la estructura y sistema de la Empresa.

Los Órganos Superiores de Dirección Empresarial no ejecutarán sus propios estudios de Perfeccionamiento hasta que la mayoría de las Empresas que atiende no apliquen el Perfeccionamiento.

La Empresa elaborará un Expediente de Perfeccionamiento Empresarial donde se resumen las transformaciones que se proponen acometer en la misma.

El Expediente de Perfeccionamiento Empresarial de la Empresa contendrá, entre otros, los siguientes aspectos:

- Objeto Social de la Empresa.
- Funciones de la Empresa.

- Estructura Organizativa.
- Funciones de las Divisiones Estructurales.
- Facultades de los Jefes en los diferentes niveles estructurales de la Empresa.
- Plantilla de cargos y salarios correspondientes.
- Organos colectivos de Dirección de la Empresa.
- Principales transformaciones en la organización de la Producción de Bienes y Servicios.
- Organización de la actividad de Gestión de la Calidad.
- Organización de la actividad de Organización y Normación del Trabajo.
- Organización de la Política Laboral y Salarial. Sistemas Salariales que se aplicaran en la Empresa.
- Organización de la Contabilidad.
- Organización de la actividad de Costos.
- Organización de la actividad de Finanzas.
- Organización de la Actividad de Control Interno.
- Organización de la Planificación.
- Organización de la actividad de Contratación Económica.
- Sistema de atención al Hombre.
- Organización de la actividad de mercadotecnia.
- Sistema Informativo.
- Evaluación económica de cada una de las medidas que se proyectan en la aplicación del Perfeccionamiento, resultados económicos y objetivos que se esperan alcanzar y su comparación con los resultados anteriores al Perfeccionamiento.
- Cronograma de implantación del Perfeccionamiento en la Empresa.

La copia del expediente de Perfeccionamiento Empresarial se presentará al Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, a través del organismo de la Administración Central del Estado o del Consejo de Administración Provincial. El Grupo Ejecutivo evaluará si se han cumplido los principios establecidos en las Bases Generales del Perfeccionamiento y si económicamente los resultados pronosticados son aceptables.

El Grupo Ejecutivo dictaminará sobre el expediente y si corresponde, propone su aprobación al Grupo Gubernamental.

El Grupo Gubernamental aprobará el Perfeccionamiento y autoriza su aplicación. Esta aprobación se comunica por escrito al Ministerio Ramal o al Consejo de la Administración Provincial según corresponda, a la Empresa, así como a los Ministerios Globales de la Economía.

Una vez recibida la autorización de la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial, la empresa comenzará su implantación según cronograma diseñado y en correspondencia con el Expediente de Perfeccionamiento elaborado y aprobado.

## **2- Subsistema de Costos**

### **2.1- Objetivos y cambios fundamentales.**

En este trabajo se profundizará en el Subsistema de Costos que constituye su objetivo fundamental.

#### **Costos.**

El Costo es la expresión monetaria de los gastos incurridos en la producción y realización de una mercancía o en la prestación de un servicios. Su utilización en la gestión y dirección de la producción de bienes o servicios es de singular importancia, dado que, no solo es necesario conocer los resultados generales, sino también la eficiencia con que se logran dichos resultados.

#### ❖ **Objetivos del Sistema de Costos**

1. Evaluar la eficiencia en cuanto al uso de los recursos materiales, financieros y de la fuerza de trabajo, que se emplean en la actividad.
2. Servir de base para la determinación de los precios de los productos o servicios.
3. Facilitar la valoración de posibles decisiones a tomar, que permitan la selección de aquella variante, que brinde mayor beneficio con el mínimo de gastos.
4. Clasificar los gastos adecuadamente.
5. Analizar los gastos y su comportamiento ,con respecto a las normas establecidas para la producción en cuestión.
6. Analizar la posibilidad de reducción de gastos.
7. Analizar los costos de cada subdivisión estructural de la empresa según los presupuestos de gastos elaborados para ella.

#### **Cambios Fundamentales:**

Se debe evaluar si el Sistema de Costos vigente da respuesta alas características tecnológicas y estructurales de la empresa y a sus necesidades para poder dirigir.

- ✓ Si el análisis de Costos esta estructurado a todos los niveles. Sobre que bases se realiza.
- ✓ Si se elaboran y controlan los presupuestos de gastos por áreas de responsabilidad y si los jefes y trabajadores lo conocen.
- ✓ Gastos que se incluyen en el Costo.

- ✓ Gastos que se consideran Fijos y Variables.
- ✓ Bases para la distribución y aplicación de los gastos indirectos.
- ✓ Procedimientos para el calculo de la producción en proceso.
- ✓ Existencia y calidad de las normas de consumo material y de trabajo.
- ✓ Si se realizan las comparaciones entre el presupuesto elaborado y los costos incurridos.

Todo el análisis debe dirigirse a descubrir las limitaciones y deficiencias que tiene el sistema de Costo a los efectos de estar en condiciones para introducir el perfeccionamiento requerido en correspondencia a las particularidades de la empresa y de sus subdivisiones.

## **2.2- Análisis crítico de la guía metodológica para la elaboración de este Subsistema en la fase de Diagnóstico del Perfeccionamiento Empresarial.**

Para elaborar el Diagnóstico en el subsistema de Costos' deberá responderse el siguiente cuestionario:

1. ¿Dispone de un procedimiento sistemático para atribuir costos a los productos?  

NO	Rudimentario	Satisfactorio
----	--------------	---------------
2. ¿En que se basa este procedimiento sistemático?  

En los Costos históricos promedios
En los Costos estándar
En los Costos del momento de cierre del ejercicio
3. ¿Tienen implantado el sistema de Costos aprobado por el Organismo Superior u otro diseñado por la empresa?
4. ¿Tienen actualizadas las Fichas de Costos de los productos?
5. ¿ Se elaboran y analizan informes periódicos sobre Costos?
6. ¿ Se utilizan los datos de la Contabilidad de Costos, en la selección de variantes de ejecución de actividades económicas?
7. ¿ Se lleva un estricto control de los proyectos en marcha de tal forma que los Costos Reales se comporten dentro de lo presupuestado?
8. ¿ Se establecen los Costos mínimos para el proceso productivo, en los momentos de preparación y desarrollo del proceso. Se analizan diferentes variantes?

9. ¿ El Sistema de Costos ( en las entidades que corresponda) , permite conocer el costo por producto terminado o servicio prestado, así como de las existencias de productos o servios en proceso y los costos de subactividad?
10. ¿ El director de la entidad o el jefe de cada área de responsabilidad, recibe del Sistema de Costos implantado la información que le resulta útil para la toma de decisiones. El Costo constituye una herramienta de dirección?
11. ¿ Se revisa el monto de gastos para mantener un stock de inventarios adecuado?
12. ¿ Se lleva a cabo la planeacion , registro y control de los costos?
13. ¿ Se comparan con frecuencia los costos reales con los planificados, se analizan a tiempo las desviaciones, se analizan los costos por elementos?
14. ¿ Existe un sistema de normas de gastos de la actividad. Se analizan sus resultados. Se hacen análisis de costos beneficios?
15. ¿ Se realizan análisis de los costos de producción?
16. ¿ Existen, se aplican y controlan los planes de medidas para la reducción de los costos?
17. ¿ Se analizan los suministros y los faltantes en los inventarios, determinando si existe la posibilidad de disminuir la rotación en los mismos?
18. ¿ Se actualizan los submayores de gastos?
19. ¿ Se establece la estructura de precios de los productos en función de los costos?
20. ¿ Se realizan estudios sobre las ventajas de comprar parte de la producción o servicio en vez de desarrollarlos internamente?
21. ¿ Se conoce cual es el efecto, en los costos, de la capacidad no utilizada?
22. ¿ Se realizan análisis de los puntos de equilibrio?

La guía de Diagnóstico en el subsistema de Costos como puede observarse consiste en un cuestionario de 22 preguntas, en él que predominan las preguntas organizativas, formales y no las preguntas técnicas de esta especialidad económica, limitándose a afirmar o negar la situación encuestada, no se profundizan en los procedimientos y técnicas de la contabilidad de gestión.

No se cumplen los objetivos trazados en las Bases generales del Perfeccionamiento Empresarial.

Para lograr el cumplimiento de estos objetivos se debieron analizar los siguientes aspectos:

1. La clasificación de los Costos: diferentes Costos para propósitos diferentes.
2. Sistemas de costeo de inventarios adecuado a las características de la entidad.
3. La predeterminación de los Costos: Presupuesto y Costo Estándar.
4. Interrelación de los presupuestos y los costos estándar.
5. La fichas de costos en base a los estándares establecidos.
6. Análisis de las variaciones en materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación.
7. Análisis de alternativas empleando las técnicas de Costo – Volumen –Utilidad.
8. Análisis de alternativas empleando las técnicas de los Costos Relevantes.

### **2.3- Análisis crítico de la guía metodológica para la elaboración de este subsistema en la fase de confección del Expediente del Perfeccionamiento Empresarial.**

Para elaborar el Expediente de Perfeccionamiento Empresarial en el subsistema de Costos se deberá incluir el aspecto siguiente:

Mencionar las líneas principales del sistema de costos que empleara la empresa así como la instancia que lo aprobó, teniendo en cuenta la metodología que debe utilizar. Tarea que debe incluirse en el cronograma de implantación en el caso que la empresa necesite mas tiempo para su desarrollo total.

El Expediente de este subsistema adolece de las proyecciones de las deficiencias encontradas en la fase de Diagnóstico, que solucionen los problemas de en relación con los Costos, que contribuirán a mejorar la situación económica y el control de los recursos en la entidad.

#### **2.4- Propuesta de procedimientos para la elaboración de este subsistema en las fases de Diagnóstico y confección del Expediente del Perfeccionamiento Empresarial.**

En la fase de Diagnóstico del subsistema de Costos, para cumplimentar los objetivos establecidos en las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial y lograr un verdadero dictamen de la situación real de los costos de la entidad objeto de estudio, se propone añadir al cuestionario actual las siguientes preguntas:

- 📖 ¿Conocen el costo real de los productos o servicios elaborados en la entidad?.¿ Como se determinan los mismos?.
- 📖 ¿Qué tipo de sistema de costo tienen implantado. Responde este a las particularidades de la entidad?.
- 📖 ¿Elaboran el presupuesto de operaciones y los correspondientes presupuestos flexibles?.
- 📖 ¿Se elaboran y analizan informes de Gestión entregándoselos a la Dirección para que constituyan un instrumento en la toma de decisiones gerenciales?
- 📖 ¿Elaboran la Ficha de Costo Estándar para cada producto o servicio prestado?.
- 📖 ¿Efectúan el análisis de las variaciones de materiales directos, mano de obra directa y gastos indirectos de fabricación?.
- 📖 ¿Se efectúan análisis de alternativas considerando la técnica de los Costos Relevantes? .
- 📖 ¿Se efectúan análisis de alternativas empleando las técnicas de Costo-Volumen –Utilidad?

En la etapa de elaboración del Expediente de Perfeccionamiento Empresarial en el subsistema de Costos, par a cumplimentar los objetivos enunciados en las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, se propone añadir a la guía actual los aspectos deficientes detectados en la fase de Diagnóstico, que solucionen los problemas de Costos que no se aplican en la Entidad y que contribuirán a mejorar su situación económica.

#### **Estos aspectos deben incluir entre otros los siguientes:**

- 1) Elaboración del presupuesto de operaciones para el año que corresponde al proyecto de Perfeccionamiento Empresarial.

- 2) Elaboración de la Ficha de Costo Estándar de cada producto o servicio para el año que corresponde al proyecto de Perfeccionamiento Empresarial.
- 3) Elaborar el presupuesto flexible en la preparación de los informes para el año que corresponde al proyecto de Perfeccionamiento Empresarial.
- 4) Realizar el análisis de las variaciones para los elementos del costo para el año que corresponde al proyecto de Perfeccionamiento Empresarial.
- 5) Aplicación de las técnicas de toma de decisiones para el año que corresponde al proyecto de Perfeccionamiento Empresarial para el año que corresponde al proyecto de Perfeccionamiento Empresarial.

### **Conclusiones:**

1. El trabajo realizado ha permitido demostrar que los aspectos recogidos en las guías para la elaboración del Diagnóstico y el Expediente del Subsistema de Costos del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial, no reflejan el funcionamiento económico real, ni permiten asimilar las técnica de Contabilidad de Gestión.
2. No se cumplen los objetivos planteados en las Bases generales del Perfeccionamiento Empresarial tanto en la fase de Diagnóstico y como en la confección del Expediente del Subsistema de Costos del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial.

### **Recomendaciones:**

1. Aplicar la propuesta de procedimiento para la fase de Diagnóstico y confección del Expediente del Subsistema de **Costos del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial** según los criterios expuestos en el trabajo.

## Bibliografía.

1. Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. Decreto Ley No. 187.
2. Horngren, Charles T, Foster, George. Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial Sexta edición Tratice-Hall. Hispanoamericana. SA. Mexico. 1991
3. Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial. "Guía Metodológica para realizar el Diagnóstico Empresarial". Cuba, Mayo 1998.
4. Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial "Guía Metodológica para la elaboración del Expediente de Perfeccionamiento Empresarial". Segunda versión. Cuba, Octubre del 2000.
5. Polimeni, Fabozzi, Adelberg Contabilidad de Costos. Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales. Tercera edición .1989.

Calle L No. 353  
Vedado  
C.P. 10400  
La Habana, Cuba  
Teléfono: 53-7-8323558  
[guadalupe@fcf.uh.cu](mailto:guadalupe@fcf.uh.cu)