**COSTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES**

**Unidad 1**

**ANALISIS DEL MODELO COSTO-VOLUMEN-UTILIDAD**

**1.1. La naturaleza de los costos y la relación con el modelo de costo-volumen-utilidad.**

El análisis de costo-volumen-utilidad (CVU) examina el comportamiento de los ingresos totales, de los costos totales, y de la utilidad operativa a medida que ocurren cambios en el nivel de producción, el precio de venta, el costo variable unitario o los costos fijos de un producto.

No obstante, recuerde siempre que decidir si un costo es fijo o variable depende del periodo. Mientras más pequeño sea el horizonte de tiempo, mayor será el porcentaje de los costos totales considerados como fijos.

La planeación de utilidades es fundamental en el manejo de los negocios. El plan de utilidades es parte esencial del proceso presupuestario.

**Efecto de la apertura en el modelo Costo-volumen-utilidad.**

Los objetivos esenciales de la administración son maximizar el valor de la empresa e incrementar su capacidad de servicio. Ante la globalización es recomendable implantar estrategias en paralelo con determinadas acciones. Para ello es útil el modelo costo- volumen- utilidad, que ante la apertura de México a los mercados mundiales cobra relevancia en el diseño de estrategias para poder competir y sobrevivir.

**1.2. El punto de equilibrio.**

Una de las maneras más frecuentes de medir el éxito de una empresa es en términos de la utilidad neta, la cual depende de la relación ventas-costos. Las ventas sufren modificaciones por cambios en el precio unitario, el volumen y la mezcla de productos de venta; a su vez, los costos sufren modificaciones por cambios en los costos variables por unidad, los costos fijos totales, el volumen y la mezcla.

Ninguno de estos factores que afectan la utilidad es independiente de los demás ya que el precio de venta afecta el volumen de las ventas; el volumen de las ventas influye sobre el volumen de producción, el volumen de producción influye sobre el costo y el costo influye sobre a utilidad. Por lo tanto, el análisis de costo-volumen-utilidad presenta la interrelación de los cambios en costos, volumen y utilidades.

**Definiciones.**

El punto de equilibrio (PE) representa el nivel de producción y ventas en el que la utilidad es igual a cero, es decir, es el nivel en el que la utilidad marginal es suficiente sólo para cubrir los gastos y costos fijos.

Una técnica de análisis muy importante, empleada como instrumento de planificación de utilidades, de la toma de decisiones y de la resolución de problemas, es el punto de equilibrio.

El punto de equilibrio es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos y los gastos operacionales básicos.

El punto de equilibrio se expresa en valores, porcentaje y/o unidades, dependiendo la fórmula que se esté utilizando.

Los gastos y costos fijos son aquellas partidas o conceptos que permanecen constantes, independientemente del nivel de producción y ventas: renta, depreciación en línea recta, sueldos administrativos, sueldos de supervisores, gerentes y directores, mantenimiento y vigilancia por contrato, honorarios por igual, etc.

Entre los principales objetivos del punto de equilibrio se encuentran:

* Determina el momento en que los ingresos son iguales a los costos y gastos.
* Medir la eficiencia de operación y controlar la ejecución de las cifras presupuestadas. Establecer las políticas administrativas y los programas de ejecución.
* Facilitar el análisis, planeación y control de los resultados de la empresa.

Para la determinación del punto de equilibrio debemos en primer lugar conocer los Costos Fijos y Variables de la empresa.

Costos Fijos:

Los habíamos mencionado como necesarios e ineludibles: renta del local, sueldos administrativos, servicios públicos, amortizaciones, etc. Se mantienen más o menos constantes y generalmente no cambian en proporción directa con las ventas o unidades producidas.

Costos Variables**:**

Son aquellos que cambian en proporción directa con los volúmenes de producción y ventas, por ejemplo: materias primas, mano de obra a destajo, comisiones, etc.

**UNIDAD II**

**INFORMACION DE COSTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES.**

**2.1 Los costos y la toma de decisiones gerenciales.**

En la actualidad las organizaciones están en la imperiosa necesidad de tomar decisiones e implementar proyectos estratégicos. Es así como las anteriores clasificaciones de costos y gastos son fundamentales en el momento de tomar decisiones referentes a introducir o retirar un producto o un servicio nuevo al mercado; realizar o no procesos de tercerización; adelgazar estructuras de manera temporal o definitiva en épocas de crisis económica; determinar grados y niveles de integración vertical u horizontal; definir venta de capacidades en exceso; seleccionar proveedores; instalar una planta nueva; sustituir maquinaria por obsolescencia o capacidad insuficiente, e invertir en infraestructura, entre otras.

El comportamiento de un costo se refiere a la manera en la cual un costo cambia al momento que una actividad relacionada cambia.

La información relativa a los costos tiene diversas aplicaciones, por ejemplo:

* Costeo de productos.
* Control.
* Evaluación del desempeño.
* Toma de decisiones.

**2.1.1. Costos futuros.**

**Costos relevantes**

Para tomar una decisión correcta, los administradores necesitan estimar todos los ingresos y costos relacionados con la alternativa que se está evaluando, es decir, aquellos ingresos y costos que son relevantes, que tienen una consecuencia o efecto sobre la empresa y la alternativa, por lo que se deben incluir en la información que se está empleando.

La identificación de un costo relevante y uno irrelevante es relativamente sencilla ya que los primeros poseen dos características:

1. Son costos futuros, la empresa aún no ha incurrido en ellos, pero estima hacerlo en caso de que se seleccione la opción que se está evaluando. Es importante tener bien definido que todos los costos relevantes son costos futuros, pero que no todos los costos futuros son relevantes.

2. Sus montos son distintos bajo cada una de las alternativas.

**2.1.2. Costos de oportunidad.**

Cualquier toma de decisiones implica evaluar y posteriormente seleccionar de entre las distintas opciones la mejor.

Un costo de oportunidad se define como los beneficios que se dejan de recibir al seleccionar una alternativa (la mejor) en lugar de otra.

**2.1.3. Costos de intereses.**

Los costos por intereses que sean directamente atribuibles a la adquisición, construcción o producción de un activo calificable se incluyen como costos del mismo. Tales costos por intereses se capitalizarán formando parte del costo del activo, siempre que sea probable que generen beneficios económicos futuros a la empresa y puedan ser medidos con suficiente fiabilidad. Los demás costos por intereses se reconocen como gastos del período en que se incurre en ellos.

**Unidad III**

**TOMA DE DECISIONES**

**3.1 Toma de decisiones a corto plazo.**

Las organizaciones se enfrentan a diario a cuestionamientos sobre cómo aprovechar mejor los recursos tanto a corto como a largo plazo. Las decisiones de corto plazo se refieren a la operación normal, son flexibles y se pueden corregir. Involucran áreas como ventas, finanzas, producción, recursos humanos, etc. Las decisiones de largo plazo tienen que ver principalmente con inversiones de capital, son rígidas, no aceptan marcha atrás debido a que comprometen muchos recursos.

Como Fuentes de información tenemos:

1. Contabilidad Financiera.
2. Contabilidad Administrativa:

* Factores Cuantitativos: Son factores que se pueden medir en términos numéricos, como es el tiempo, o los diversos costos fijos o de operación.
* Factores Cualitativo: Son difíciles de medir numéricamente. Como la calidad de las relaciones de trabajo, el riesgo del cambio tecnológico o el clima político internacional.

Un modelo de decisión es un método formal para la toma de decisiones, a menudo involucra un análisis cuantitativo y cualitativo, secuencia de Cinco Pasos en el Proceso de Decisiones:

1. Recaudo de Información
2. Preparación de Proyecciones
3. Escoger una alternativa
4. Implementación de la decisión
5. Evaluación del desempeño

**3.4 Decisión de hacer o comprar.**

La integración proporciona ciertas ventajas. Una empresa integrada es menos dependiente de sus proveedores y puede asegurar un flujo más uniforme de piezas y materiales para la producción que una empresa no integrada. Por ejemplo, una huelga que afecta a un proveedor de piezas importantes puede interrumpir las operaciones de una empresa no integrada durante varios meses, mientras que una empresa integrada productora de sus propias partes puede quizá continuar sus operaciones.

Además, muchas empresas consideran que controlan mejor la calidad a través de la producción de sus propias piezas y materiales que si dependen de los estándares de control de calidad de proveedores externos. Sumada a que la empresa integrada obtiene utilidades de las piezas y los materiales que “fabrica”, en lugar de “comprar”, además de ganar en sus operaciones regulares. Las ventajas de la integración se contraponen a las ventajas de usar proveedores externos.

**UNIDAD IV**

**JUSTO A TIEMPO**

**4.1 Técnica de Justo a tiempo.**

Es un conjunto integrado de actividades, diseñado para lograr un alto volumen de producción, utilizando inventarios mínimos de materia prima, trabajo en proceso y productos terminados. El Sistema Justo a Tiempo Se basa en la lógica de que nada se producirá hasta cuando se necesite. Filosofía Industrial de eliminación de todo lo que implique desperdicio en el proceso de producción, desde las compras hasta la distribución, o sea eliminación de actividades que no agreguen valor al cliente. Justo a tiempo es un método de dirección industrial japonés desarrollado en 1970s. Fue adoptado primeramente por Toyota en las plantas industriales por Taiichi Ohno. La preocupación principal en ese momento era encontrarse demandas del consumidor. Debido al éxito de dirección de JIT, Taiichi Ohno se nombró el Padrede JIT. Después de la primera introducción de JIT por Toyota, muchas compañías siguieron y a mediados de los años setenta, ganó más fuerza y se extendió alrededor del mundo, siendo utilizado por varias compañías.

Algo que motivó a que el justo a tiempo se desarrollara junto con otras técnicas de producción mejores era que después del Segunda Guerra Mundial, como todos sabemos Japón quedo totalmente destruido, y lo único que les quedaba era aprovechar al máximo los pocos recursos con los que contaban, por tal motivo se empezaron a preocupar por diseñar practicas industriales que les ayudara a desarrollar sus empresas, trabajando de la manera más eficiente posible, y con ello reconstruir su economía.

Los sistemas Justo a Tiempo combinan la componente de control de producción y una filosofía administrativa. Se requieren cuatro preceptos básicos para el éxito de un sistema JAT:

* Eliminación de desperdicio
* Participación de los empleados en la toma de decisiones
* Participación de los proveedores
* Control total de la calidad
* Desperdicio