



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
DIVISION DEL SISTEMA UNIVERSIDAD ABIERTA

NOTAS

PARA LA ASIGNATURA

COSTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

Profesora: Ma. Elena Horcasitas Estévez

2005



Introducción

En un momento en el que varias de las principales empresas están pasando a manos de capitales extranjeros y además se están enfrentando al fenómeno de transición a una economía de apertura comercial, la toma de decisiones es fundamental para poder competir con lo mejor de lo mejor en un ambiente global.

En una negociación la responsabilidad recae básicamente en dos posiciones, una que produce y vende el producto o servicio de la empresa y otra de apoyo, que solo tiene una responsabilidad indirecta en el logro de dichos objetivos; los primeros se denominan posiciones en *línea* y los segundos posiciones *staff*.

Las unidades staff no tiene ninguna autoridad directa sobre un departamento o unidad en línea, sin embargo apoyan a la organización a través de la responsabilidad de las finanzas que involucra a la Dirección Financiera que ocupa una posición staff a la cual le reporta el Contralor que en la mayoría de las organizaciones empresariales es el Contador Administrativo.

El staff del Contralor con frecuencia se integra de varios contadores administrativos, cada uno es responsable de una función contable especializada como contabilidad general, presupuestos, auditoría interna, sistemas y procedimientos, impuestos y contabilidad de costos.

La experiencia en contabilidad administrativa a menudo es un excelente terreno de capacitación para puestos de la administración superior. Los administradores confían en los contadores administrativos para que les proporcionen información útil relativa a costos, que respalden la toma de decisiones.

La ética en los negocios es un factor importante en la toma de decisiones, en virtud de que por tradición el desempeño económico de la empresa y la maximización de las utilidades han sido la preocupación principal de los empresarios, sin embargo los administradores y contadores administrativos deben tener presente que los objetivos de la negociación deben lograrse por medios legales.

El comportamiento ético comprende la selección de acciones “ correctas”, “propias” y “justas” lo que se traduce en sacrificar el interés propio por el bienestar colectivo, pues esto es el centro e la acción ética.



CARACTERISTICAS DE LA ASIGNATURA

COSTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

Plan : 98

Clave: 2033

Licenciatura: Administración, Contaduría

Créditos: 8

Área: Costos y presupuestos

Semestre : 8º.

Requisitos: ninguno

Hora de asesoría : 2

Tipo de asignatura: Optativa

Horas por semana: 4

OBJETIVO GENERAL DE LA ASIGNATURA:

Al finalizar el curso el alumno contará con las herramientas necesarias, para que tome decisiones estratégicas, maximizando utilidades, vía adecuado análisis de los costos.

TEMARIO OFICIAL (68 Horas sugeridas)

Temas	Horas sugeridas
I. Toma de decisiones	10
II. Producir o comprar	16
III. Desinversión	10
IV. Precio, Rentabilidad y costos Administrativos	20
V. Caso practico	12
Total	<hr/> 68



TEMARIO DETALLADO

I. Toma de decisiones

1. Concepto de toma de decisiones
2. Proceso de toma de decisiones.
3. Evaluación de alternativas.
4. Establecimiento de costo – beneficio.

II. Producir o comprar.

1. Capacidad de producción instalada.
2. Capacidad De producción instalada aprovechada.
3. Capacidad de producción instalada no aprovechada.
4. Outsourcing.

III. Desinversión

1. Depreciación inadecuada.
2. Depreciación Fiscal vs. Depreciación financiera.
 - 2.1. Depreciación fiscal.
 - 2.2. Depreciación financiera.
 - 2.3. Depreciación en línea recta.
 - 2.4. depreciación por suma los dígitos de los años.
 - 2.5. Depreciación por unidades producidas.
 - 2.6. Depreciación por horas de trabajo.
3. arrendamiento financiero como opción.

IV. Precio, Rentabilidad y costos Administrativos.

1. ¿ Qué es valor para el cliente ?
2. Cadena de valor.
3. Valor agregado.
4. Precio enfocado al cliente y la competencia.
5. Proveedores Clientes Competidores.
6. Rentabilidad.
7. Medición de la rentabilidad.
8. Valor presente.
9. Valor futuro.
10. Análisis de rentabilidad.
11. como identificar los costos administrativos.
12. Como asignar los costos administrativos.

V. Caso Práctico

1. Planteamiento.
2. Evaluación de alternativas.
3. Presentación.



I. TOMA DE DECISIONES.

1. Concepto de toma de decisiones.

La acción de decidir abarca dos aspectos sumamente importantes que afectan diariamente las actividades de todo ser humano. Constantemente se toman decisiones, algunas de ellas no adquieren una importancia vital, no obstante, toda decisión es un ejercicio mental que implica considerar varios elementos, tales como objetivos y metas, valores y sentimientos, información y detalles adicionales, así como poner en una balanza las consecuencias, una vez efectuada la decisión.

Un sin fin de decisiones y elecciones se hacen de manera automática, sin mucho pensar, y obedecen a los hábitos formados desde la infancia, sin embargo el ser humano se enfrenta a otras decisiones que no solo son importantes para el futuro inmediato, sino que trascenderán definitivamente en el futuro.

Elementos necesarios para la toma de decisiones. Para hablar de los elementos necesarios para la toma de decisiones, es preciso definir qué significa *decidir*, así como a que se refiere el concepto *decisión*. En el diccionario Grijalbo aparecen las siguientes definiciones:

“Decidir”: acabar con un problema, llegar a una opinión sobre algo controvertido, inclinarse por una u otra cosa. “Decisión”: opción que se toma o se da ante un problema, seguridad en sí mismo, arbitraje, fallo de un tribunal.

De las definiciones anteriores se puede observar el hecho de que “decidir” se encuentra ligado a la presencia de un problema o frente a algo controvertido, es decir se presenta una situación de conflicto. Desde el momento en que se tiene que seleccionar entre varias alternativas, viene el problema de escoger “lo mejor”, sin embargo “lo mejor” no siempre es tan obvio para la persona implicada o para los afectados por esa decisión.

El estudio de las decisiones es muy complejo al involucrar el desarrollo de habilidades para efectuar negociaciones acertadas sobre interrogantes de acción que las hacen vulnerable, precisamente por estar sujetas a una gran parte del comportamiento humano, a su inteligencia, a su forma de ser, a su temperamento, a su experiencia y a su capacidad para ver-pensar-actuar, en las diferentes situaciones que se pueden presentar en un momento dado y que de alguna forma representan el estilo de administrar.

Toda actividad de una negociación requiere de diferentes tipos de decisiones, desde las de un nivel general para el buen funcionamiento de la empresa, que se ve reflejado en el éxito de la empresa, hasta las de detalle que involucran procesos diarios repetitivos que igualmente son de importancia para los objetivos de la empresa.



2. Proceso de toma de decisiones.

El proceso de Toma de decisiones es una de las actividades más significativas para caracterizar a una organización, porque en el se resume su cultura y su estilo de administración. Es el proceso mediante el cual la persona debe elegir entre dos o más alternativas que sean “lo mejor” para la organización.

Para descubrir que “es lo mejor” se tiene que empezar por:

1. Definir el objetivo: primero se debe reconocer que es preciso tomar una decisión, y por lo tanto especificar la finalidad u objetivo que se quiere alcanzar. En ocasiones resulta sumamente importante visualizar las consecuencias de las opciones que se tienen ante una decisión a un mediano plazo.

2. Recoger información. Consiste en buscar y clasificar los datos, verificar los hechos, y cotejar las opiniones, identificar las causas posibles. En otras palabras asegurarse de que la información disponible es correcta y verdadera, a fin de hacer la elección estando seguro e que es “lo mejor”.

3. Buscar opciones. Es enlistar todas las alternativas posibles, crear ideas. Es decir imaginar todas las salidas que se le pueden dar al problema. Preguntar opiniones para conocer otra forma de ver las cosas, lo cual puede ayudar a tomar la propia decisión.

4. Valorar y decidir. Es hacer una relación comparativa de las ventajas e inconvenientes de cada alternativa; considerar las probables consecuencias que se derivan de ellas; ponderarlas; realizar ensayos a fin de comprobar su validez para alcanzar el objetivo previsto y finalmente elegir la más adecuada.

5. Llevar a la práctica la decisión. Es el paso final consistente en ejecutar una decisión, controlarla, revisarla y corregirla si es necesario.

La toma de decisiones es el proceso de seleccionar alternativas competitivas y esta función está entrelazada con la planeación y el control.

Un Administrador no puede planear sin tomar decisiones. Ha de escoger entre diversos objetivos y métodos, sin embargo solo es posible elegir uno para alcanzar los objetivos establecidos. Así los altos niveles de la organización tendrán a su cargo el tomar decisiones de tipo amplio, general sobre la marcha de la empresa y sobre asuntos principales en los cuales solo estos niveles pueden actuar, para niveles intermedios de la organización su facultad de tomar decisiones está limitada a su propio campo de actuación.

La facultad de tomar decisiones implica una responsabilidad desde la definición del problema a resolver hasta la consecución de los resultados



esperados. El éxito o fracaso de una empresa, o aún su mera supervivencia, depende en gran medida de lo acertado que han sido las decisiones tomadas por sus dirigentes.

Sin embargo en ocasiones quien toma decisiones busca una solución satisfactoria más que atender a cuál sea la mejor; aún en los casos de decisiones calificadas de “ optimas” , el enfrentarse con dificultades en su ejecución obliga a buscar soluciones menos “ formal”.

La puesta en práctica de la decisión escogida lleva a una acción de hacer algo o a una inacción (no hacer algo) , en su caso. Pero quizás la parte más importante del proceso de toma de decisiones es la constante evaluación de la acción tomada para ver si ésta ha tenido el resultado esperado o de lo contrario, efectuar el cambio o suspensión de su ejercicio para su replanteamiento o cancelación, esto es, una decisión genera la necesidad de mayor número de decisiones porque el ambiente en el que se mueven las acciones cambia constantemente y algunos de los cambios pueden ser controlados y otros no.

La ausencia de mecanismos de seguimiento y evaluación en la toma de decisiones priva a la organización de oportunidades de apreciar el impacto de sus decisiones y de aprender de su experiencia.

El proceso de toma de decisiones podrá llegar a ser más confiable cuando se desprende de un concienzudo análisis y estudio del problema por resolver. Sin embargo esta situación puede variar no solo en relación a la magnitud del problema sino también por la oportunidad que demande su solución por lo que corresponde a los administradores decidir lo que debe hacerse, quien ha de hacerlo, cuando y como se hará. Indudablemente que la toma de decisiones solo es un paso de la planeación , incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención .

La toma de decisiones en una organización invade cuatro funciones administrativas que son: planeación, organización, dirección y control desde los siguientes aspectos:

Planeación: selección de misiones y objetivos así como de las acciones para cumplirlas. Esto implica la “ toma de decisiones “.

- ¿Cuáles son los objetivos de la organización a Largo Plazo ?
- ¿Qué estrategias son las mejores para lograr este objetivo ?
- ¿Cuáles deben ser los objetivos a Corto Plazo ?
- ¿Cuán altas deben ser las metas individuales ?



Organización: establecimiento de la estructura que desempeñan los individuos dentro de la organización.

- ¿ Cuanta centralización debe haber en la organización ?
- ¿ Cómo deben diseñarse los puestos ?
- ¿ Quién está mejor preparado para ocupar un puesto vacante ?
- ¿ Cuándo debe la organización instrumentar una estructura diferente ?

Dirección: esta función requiere que los administradores, influyan en los individuos para el cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

- ¿Cuál es el estilo de liderazgo más eficaz para una situación dada ?
- ¿ Cómo afectará un cambio específico a la productividad del trabajador ?

Control: es la medición y corrección del desempeño individual organizacional de manera tal que se puedan lograr los planes.

- ¿ Qué actividades de la organización necesitan ser controladas ?
- ¿ Cómo deben controlarse las actividades ?
- ¿ Cuándo es significativa una desviación en el desempeño ?
- ¿ Cuándo la organización está desempeñándose de manera efectiva ?

Indudablemente que el tomador de decisiones debe ser totalmente objetivo y lógico a la hora de elegir la decisión, debe tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones llevan de manera consistente a la selección de aquella alternativa que maximizará la meta.



3. Evaluación de alternativas

Una vez encontrada la alternativa apropiada, el siguiente paso es evaluar y seleccionar aquella que contribuirán mejor al logro de la meta.

Prácticamente cada decisión se basa en la interacción de variables importantes, muchas de las cuales tienen un elemento de incertidumbre, pero quizás un grado bastante alto de probabilidad. Las alternativas pueden ser referidas al costo del artículo, la inversión del capital, el precio en el que se puede fijar, el tamaño del mercado potencial y la participación del mercado total.

La evaluación de alternativas se hace analizándolas con respecto al criterio ponderado. Una vez identificadas las alternativas, el tomador de decisiones tiene que evaluar de manera crítica cada una de ellas, las ventajas y desventajas de cada alternativa resultan evidentes al hacer las comparaciones, aunque no deben hacerse en términos de resultados económicos. Una razón es que siempre hay consecuencias importantes intangibles como para poder hacer una evaluación en términos de ganancias difíciles o imposibles.

4. Establecimiento de costo- beneficio

El conocer la forma en que se comportan los costos resulta de utilidad a la administración para múltiples propósitos por ejemplo permite que los administradores puedan prever las utilidades a medida que cambian los volúmenes de ventas y de producción. La comprensión de los patrones de comportamiento de los costos de una empresa resulta también de utilidad al tomar decisiones administrativas como la fijación de precio de los productos, la aceptación o rechazo de órdenes de venta y la promoción de líneas de productos más rentables.

También es útil saber el comportamiento de los costos para poder hacer una estimación de ellos que afectan diversas decisiones de la administración, tales como utilizar o no un excedente de capacidad de maquinaria para producir y vender un producto a un precio menor.

El comportamiento de los costos se refiere a las formas en que cambiará un costo a medida que varía una actividad relacionada con ellos. Para comprender el comportamiento de los costos, debemos : 1) identificar las actividades que se cree generan el costo en el cual se incurre. Estas actividades se llaman actividades base (o impulsoras de la actividad) y 2) debemos especificar la escala de actividad respecto a la cual los cambios en el costo son de interés. Esta escala de actividades se denomina rango relevante. Una vez que se ha identificado la



actividad base apropiada, entonces es posible analizar los costos a lo largo del rango que identifica la actividad base.

Tres de las clasificaciones más comunes del comportamiento de los costos son los costos variables, los costos fijos y los costos mixtos. El desglose de los costos en sus componentes variable y fijo para propósitos de información es útil para la toma de decisiones. Un método para reportar los costos fijos y variables es el que se denomina Costeo Directo o Variable el cual incluye dentro del costo del producto solo los costos variables de producción (materia prima directa, mano de obra directa y gastos indirectos variables de la fábrica).

Una vez que los costos se han clasificado como fijos y variables, es posible estudiar su efecto en los ingresos, el volumen y las utilidades utilizando un análisis de costo-volumen-utilidad. Dicho análisis le proporciona a los administradores una información útil para la toma de decisiones de mezcla de productos que se vana vender, la elección entre las estrategias de mercadotecnia, y el análisis de los efectos que implican estos cambios sobre las utilidades. En la actualidad en toda negociación la administración se ve obligada a tomar decisiones con rapidez y exactitud, por lo que la importancia de la relación costo- volumen – utilidad se ha hecho notoria.

Una de las relaciones entre costo – volumen – utilidad es el margen de contribución. el margen de contribución es el excedente de ingresos proveniente de ventas dividido entre los costos variables. El concepto del margen de contribución resulta en especial útil en la planeación de empresas, debido a que ofrece cierta perspectiva hacia las utilidades potenciales de una empresa al permitirle conocer el monto de los ingresos que dispone para cubrir los costos fijos. Además el margen de contribución también se puede expresar como un porcentaje, la razón del margen de contribución, en ocasiones llamada – razón de utilidad – volumen , indica el porcentaje de cada peso de ventas disponible para cubrir los costos fijos y para generar el ingreso de operación.

La razón del margen de contribución mide el efecto que sobre el ingreso de operación implica un incremento o una disminución en el volumen de ventas.

El análisis de costo – volumen - utilidad determina el volumen que se fijará como objetivo, es decir el volumen necesario para lograr el ingreso operativo deseado o fijado. Una de las formas más utilizadas del análisis costo – volumen - utilidad es el cálculo del punto de equilibrio de una empresa.

El punto de equilibrio se encuentra en aquel volumen en el cual no existen ni utilidades ni pérdidas. El foco de atención del análisis del punto de equilibrio es el efecto del volumen sobre los costos y sobre las utilidades dentro de un rango relevante, debido a que el solo hecho de hacer funcionar a una empresa en el nivel de punto de equilibrio no es la meta de los administradores, sin embargo es útil en la planeación de las empresas, en especial cuando las operaciones se expanden o decrecen.



II. PRODUCIR O COMPRAR.

1. Capacidad de producción instalada.

Con un enfoque de ingeniería industrial, la atención es sobre cual debería ser el costo necesario para producir un producto determinado usando las instalaciones de producción de la empresa con la mayor eficiencia posible. El enfoque de ingeniería industrial usa los estudios de tiempos y movimientos y las especificaciones de producción para determinar cuáles serán componentes de costo que se necesitarán.

Debido al impacto que tienen los cambios de volumen sobre los costos fijos y variables, el nivel de capacidad elegido afecta a los costos indirectos de fábrica, los contadores distinguen entre la capacidad ociosa y la capacidad excesiva

La capacidad seleccionada depende de si la administración usa un punto de vista a corto plazo o largo plazo y de qué tantas previsiones desee hacer por posibles interrupciones en el volumen.

2. Capacidad de producción instalada aprovechada.

Este tipo de capacidad supone que todo el personal y los equipos operan a la máxima eficiencia usando el 100% de la capacidad de la planta. Esta tipo de capacidad es irreal pues deja de incluir las interrupciones normales que resultan de las descomposturas o del mantenimiento de las máquinas. De tal modo, los contadores generalmente no consideran esta capacidad como una base factible para determinar las tasas de aplicación de los costos. Sin embargo, los administradores usan esta capacidad como un instrumento auxiliar para medir la eficiencia de las operaciones, proporcionando con ello cifras ideales para hacer comparaciones.

3. Capacidad de producción instalada no aprovechada

La capacidad de producción instalada no aprovechada es la que se presenta cuando se tienen tiempos ociosos provenientes tanto de órdenes de venta limitadas, de una demanda inadecuada de ventas o de ineficiencias del personal y de los equipos. Si los costos del producto influyen demasiado sobre las políticas de fijación de precios, los costos fijos unitarios disminuirán en los periodos pico de producción y los precios de venta de estas unidades sería más bajo que cuando las unidades se manufacturan durante un período de poca actividad, con una capacidad de producción no aprovechada.



4. OUTSOURCING

Los ejecutivos de hoy en día se enfrentan a una gran cantidad de cambios y tendencias sin precedentes. Estos cambios incluyen la necesidad de ser globales, la necesidad de crecer sin usar más capital, la necesidad de responder a las amenazas y oportunidades de la economía, el envejecimiento de la fuerza laboral, la reducción de costos y batallar por el pensar del consumidor.

Parte de estas tendencias actuales es el Outsourcing que es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un proveedor. Se basa en el desprendimiento de alguna actividad, que no forme parte de las habilidades principales de una organización, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia.

A continuación se desarrollarán aspectos importantes como algunas definiciones de Outsourcing, tipos, razones por las cuales llevarlo a cabo, ventajas y desventajas del mismo así como las estrategias y riesgos involucrados en dicho proceso. Finalmente se destacan algunas notas, preguntas e ideas finales sobre el tema.

En fin Outsourcing es un tema sumamente interesante que si es bien aplicado puede reducir escandalosamente los costos directos de una empresa.

DEFINICIONES Y CONSIDERACIONES

El Outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial. Outsourcing ha sido definido de varias maneras. Se pueden mencionar:

1. Es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un proveedor. La clave de esta definición es el aspecto de la transferencia de control.
2. Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.
3. Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión.
4. Acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía.
5. Es el método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas



aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia.

6. Consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio.
7. Productos y servicios ofrecidos a una empresa por suplidores independientes de cualquier parte del mundo.
8. El Outsourcing es más que un contrato de personas o activos, es un contrato para resultados.

En un contexto de globalización de mercados, las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal. Por ello el Outsourcing ofrece una solución óptima.

Básicamente se trata de una modalidad, según la cual determinadas organizaciones, grupos o personas ajenas a la compañía son contratadas para hacerse cargo de "parte del negocio" o de un servicio puntual dentro de ella. La compañía delega la gerencia y la operación de uno de sus procesos o servicios a un prestador externo (Outsourcer), con el fin de agilizarlo, optimizar su calidad y/o reducir sus costos.

Transfiere así los riesgos a un tercero que pueda dar garantías de experiencia y seriedad en el área. En cierto sentido este prestador pasa a ser parte de la empresa, pero sin incorporarse formalmente.

La metodología del Outsourcing es parte de la toma de decisiones gerenciales, la misma incluye los pasos de todo proceso administrativo de evaluación, planeación y ejecución, ayuda a planear y fijar expectativas de negocios e indica aquellas áreas donde se necesitan conocimientos especializados para realizar las distintas actividades de la organización.

Para ello es preciso pasar de un enfoque de abastecimiento tradicional que consiste en un conjunto de actividades que permite identificar y adquirir los bienes y servicios que la compañía requiere para su operación de fuentes internas o externas a una visión estratégica enfocada a aumentar el valor y la calidad de los productos de la empresa.

Es preciso aclarar que **Outsourcing es diferente de relaciones de negocios y contratación**, ya que en éstas últimas el contratista es propietario del proceso y lo controla, es decir, le dice al suplidor qué y cómo quiere que se desempeñen y se fabriquen los productos o servicios comprados por lo que el suplidor no puede variar las instrucciones en ninguna forma. En el caso de Outsourcing el comprador transfiere la propiedad al suplidor, es decir, no instruye al mismo en como desempeñar una tarea sino que se enfoca en la comunicación de qué resultados quiere y le deja al suplidor el proceso de obtenerlos.



III. DESINVERSION

1. Depreciación inadecuada

La importancia del factor depreciación nace con la aparición de las máquinas. En los orígenes de la industria, el valor involucrado en útiles y herramientas era tan pequeño que la depreciación carecía de importancia. A medida que las fábricas fueron reemplazando la habilidad del obrero por las máquinas, la inversión en activos fijos vino a ocupar un lugar primordial dentro de su programa financiero.

La necesidad de distribuir esta inversión dentro de las unidades producidas en relación con el beneficio recibido, dio paso al problema de la depreciación que actualmente representa uno de los conceptos más importantes dentro de los gastos de fabricación. Por lo tanto, un cálculo por concepto de depreciación que no tome en cuenta los conceptos básicos de los equipos presentará una deficiente información para la determinación de los costos de producción cuyo objetivo son la obtención de costos de producción más representativos, toda vez que considera que cada unidad producida, lleva en sí misma una parte de la duración y productividad de la maquinaria, así como los activos que entraron en juego para su producción, de la misma manera que soporta el costo de las materias primas y el importe de la mano de obra.

2. Depreciación fiscal vs. Depreciación financiera

2.1. Depreciación Fiscal

LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA

Capítulo II

De las Deducciones

Sección II

De las Inversiones

Artículo 37

Las inversiones únicamente se podrán deducir mediante la aplicación, en cada ejercicio, de los por cientos máximos autorizados por esta Ley, sobre el monto original de la inversión, con las limitaciones en deducciones que, en su caso, establezca esta Ley. Tratándose de ejercicios irregulares, la deducción correspondiente se efectuará en el por ciento que represente el número de meses completos del ejercicio en los que el bien haya sido utilizado por el contribuyente, respecto de doce meses. Cuando el bien se comience a utilizar después de iniciado el ejercicio y en el que se termine su deducción, ésta se efectuará con las mismas reglas que se aplican para los ejercicios irregulares.

El monto original de la inversión comprende, además del precio del bien, los impuestos efectivamente pagados con motivo de la adquisición o importación del mismo a excepción del impuesto al valor agregado, así como las erogaciones por



concepto de derechos, cuotas compensatorias, fletes, transportes, acarreos, seguros contra riesgos en la transportación, manejo, comisiones sobre compras y honorarios a agentes aduanales. Tratándose de las inversiones en automóviles el monto original de la inversión también incluye el monto de las inversiones en equipo de blindaje.

Cuando los bienes se adquieran con motivo de fusión o escisión de sociedades, se considerará como fecha de adquisición la que le correspondió a la sociedad fusionada o a la escidente.

El contribuyente podrá aplicar por cientos menores a los autorizados por esta Ley. En este caso, el por ciento elegido será obligatorio y podrá cambiarse, sin exceder del máximo autorizado. Tratándose del segundo y posteriores cambios deberán transcurrir cuando menos cinco años desde el último cambio; cuando el cambio se quiera realizar antes de que transcurra dicho plazo, se deberá cumplir con los requisitos que establezca el Reglamento de esta Ley.

Las inversiones empezarán a deducirse, a elección del contribuyente, a partir del ejercicio en que se inicie la utilización de los bienes o desde el ejercicio siguiente. El contribuyente podrá no iniciar la deducción de las inversiones para efectos fiscales, a partir de que se inicien los plazos a que se refiere este párrafo. En este último caso, podrá hacerlo con posterioridad, perdiendo el derecho a deducir las cantidades correspondientes a los ejercicios transcurridos desde que pudo efectuar la deducción conforme a este artículo y hasta que inicie la misma, calculadas aplicando los por cientos máximos autorizados por esta Ley.

2.2. Depreciación Contable

Con excepción de los terrenos, la mayoría de los activos fijos tienen una vida útil limitada ya sea por el desgaste resultante del uso, el deterioro físico causado por terremotos, incendios y otros siniestros, la pérdida de utilidad comparativa respecto de nuevos equipos y procesos o el agotamiento de su contenido. La disminución de su valor, causada por los factores antes mencionados, se carga a un gasto llamado depreciación.

La depreciación indica el monto del costo o gasto, que corresponde a cada periodo fiscal. Se distribuye el costo total del activo a lo largo de su vida útil al asignar una parte del costo del activo a cada periodo fiscal.

El cómputo de la depreciación de un período debe ser coherente con el criterio utilizado para el bien depreciado, es decir, si este se incorpora al costo y nunca es revaluado, la depreciación se calcula sobre el costo original de adquisición, mientras que si existieron revalúos, debe computarse sobre los valores revaluados. Este cálculo deberá realizarse cada vez que se incorpore un bien ó mejora con el fin de establecer el nuevo importe a depreciar.



2.3. Depreciación en Línea Recta

En el método de depreciación en línea recta se supone que el activo se desgasta por igual durante cada periodo contable. Este método se usa con frecuencia por ser sencillo y fácil de calcular. El método de la línea recta se basa en el número de años de vida útil del activo, de acuerdo con la fórmula:

$$\frac{\text{Costo} - \text{valor de desecho}}{\text{Años de vida útil}} = \text{monto de la depreciación para cada año de vida del activo o gasto de depreciación anual}$$

Este es el sistema más usual en México por su sencillez de cálculo, y cabe mencionar que es el método aceptado por las leyes impositivas mexicanas, ya que permite un control más sencillo de la depreciación y de su efecto en las utilidades.

Una de las desventajas es la de no reflejar razonablemente el uso y la relación que guarda con el mantenimiento sobre todo en los primeros años de su vida en la cual la pérdida de valor de los activos es muy baja. A medida que transcurren los años, los activos comienzan a depreciarse más rápidamente y no pueden ni podrán llegar a guardar una devaluación estable. Por otra parte, el desgaste excesivo cuando se trabaja doble turno o tiempos extras por temporadas de gran producción, no queda reflejado en el cargo por depreciación si se compara con otros períodos de menor movimiento. Debe considerarse que una empresa en pleno funcionamiento tiene activos de muy distintas edades y con diferentes depreciaciones, por tanto existe una compensación automática entre los distintos cargos por depreciación individual.

2.4. Depreciación por suma los dígitos de los años

En el método de depreciación de la suma de los dígitos de los años se rebaja el valor de desecho del costo del activo. El resultado se multiplica por una fracción, con cuyo numerador representa el número de los años de vida útil que aún tiene el activo y el denominador que es el total de los dígitos para el número de años de vida del activo. El cálculo de la depreciación, mediante el método de la suma de los dígitos de los años, se realiza en la forma siguiente:

$$\text{Año 1} + \text{año 2} + \text{año 3} + \text{año 4} + \text{año 5} = 15 \text{ (denominador)}$$

Puede usarse una fórmula sencilla para obtener el denominador.

$$\frac{\text{Año} + (\text{año} \times \text{año})}{2} \quad \text{denominador}$$
$$\frac{5 + (5 \times 5)}{2} \quad 0 \quad \frac{15}{\text{(denominador)}}$$



Este método trata de compensar la depreciación con los costos de conservación y mantenimiento, pero debido a que no tiene ninguna base teórica, este método es poco aconsejable.

2.5. Depreciación por unidades producidas

Este método relaciona la depreciación con el número de unidades producidas en la planta. Para efectuar el cálculo propiamente dicho, se necesitará, ante todo el dato de la capacidad de producción del activo expresada en unidades fabricadas a fin de obtener el factor a aplicar. Los inconvenientes de este sistema es el hecho de que se pasa por alto el factor de mercancía desechada o mal terminada, por lo tanto deberá considerarse que el método basado en horas máquina es más razonable y lógico que el de unidades producidas.

2.6. Depreciación por horas de trabajo

El llamado método por horas de trabajo, se basa en la consideración de que a mayor tiempo trabajado se sufre mayor depreciación. Para los efectos del cálculo de la depreciación, primero se tiene que predeterminar el número de horas que se supone trabajará el activo de manera satisfactoria. Posteriormente, y relacionando esta cantidad con el valor a depreciar, se obtendrá un factor que deberá aplicarse a las horas trabajadas en el ejercicio. Deberá hacerse hincapié en que este método toma en cuenta un elemento vital en lo tocante a depreciación: el tiempo trabajado. Es de mencionarse que la causa más importante de depreciación es el desgaste debido al uso.

Una de sus desventajas es el laborioso cómputo de las horas trabajadas. Para lograr accesibilidad a los datos sobre el tiempo trabajado, para luego aplicar el factor obtenido y lograr la depreciación periódica, habrá que implantar un sistema que controle el tiempo trabajado en cada departamento y sección de la empresa. Esto muchas veces resulta tan oneroso para algunas empresas que prefieren no ser tan razonables en sus provisiones para depreciación antes que distraer fuertes sumas para la implantación y acatamiento de un sistema controlador de tiempo.

Otro de los inconvenientes, es que en él no se toma en cuenta la depreciación sufrida por antigüedad, reemplazo o insuficiencia. Los tratadistas ejemplifican esta situación suponiendo un período en el cual no se produce ni se trabaja, por lo tanto de acuerdo a este método no debería existir ningún cargo por depreciación, no obstante, el simple transcurso del tiempo afecta la vida útil del activo.

3. Arrendamiento Financiero. Este contrato de arrendamiento prevé que el arrendatario vaya adquiriendo en propiedad los bienes arrendados. Sus características.



1. El período del contrato es considerablemente menor que la vida útil del bien.
2. el arrendatario tiene derecho de adquirir el activo durante el período del contrato
3. durante el período del contrato el arrendatario paga los gastos inherentes de conservación, mantenimiento, reparación, así como impuestos, seguros, etc.
4. las rentas pactadas cubren el valor del bien más los intereses y gastos.

IV. Precio, Rentabilidad y Costos Administrativos

5. Qué es el valor para el cliente

El valor para el cliente es “obtener un mayor valor por su dinero”. Cuando se usa esta expresión estamos distinguiendo entre valor y precio. Valor es lo que obtenemos, y precio es lo que pagamos.

El valor de una unidad más de un bien o servicio es su beneficio marginal. El beneficio marginal se puede expresar como el precio máximo que las personas están dispuestas a pagar por otra unidad del bien o servicio. La disposición a pagar por un bien o servicio determina la demanda del mismo.

Cuando las personas compran algo por menos de lo que la valoran, reciben un excedente del consumidor; que es el valor de un bien menos el precio pagado por el.

6. Cadena de valor

El análisis de cadena de valor es identificar vínculos internos y externos que permitan que una compañía alcance un liderazgo en costos o una estrategia de diferenciación. La explicación de los vínculos se apoya en el análisis de la forma en que los costos y otros factores no financieros varían a medida que se consideran los diferentes grupos de actividades.

Aprovechamiento de vínculos internos. Una sólida administración estratégica de costos obliga a considerar parte de la cadena de valor en que participa una empresa. Se deben identificar las actividades antes y después de la producción, así como reconocer y aprovechar sus vínculos, esto significa que se evalúan y utilizan esas relaciones entre actividades para reducir los costos y aumentar el valor, por ejemplo las actividades de diseño y desarrollo del producto ocurren antes de la producción y están relacionadas con sus actividades. La



forma de diseño del producto afecta los costos de producción; hay que conocer las bases de costos para saber como afectan a los costos de producción, es decir conocerlos es fundamental para entender y aprovechar los vínculos.

Si los ingenieros de diseño supieran que la cantidad de piezas es una base de costos para diversas actividades de producción (uso de materiales, mano de obra directa, inspección y manejo de materiales y compras, son ejemplos de actividades que la cantidad de piezas puede afectar los costos), el rediseño del producto, de modo que tenga menor número de piezas reducirá los costos de producción.

7. Valor agregado

Es el aumento que se le da a la materia prima cuando se le transforma o ha sido transformada. En otras palabras, es el que afecta a toda transacción durante el proceso de producción, distribución y venta final del bien al consumidor.

8. Precio enfocado al cliente y la competencia

El proceso competitivo se basa principalmente en el concepto de rivalidad entre quienes hacen transacciones. Esta rivalidad será necesaria tanto para los consumidores como para los vendedores.

Para que una empresa pueda sobrevivir tiene que recurrir a ciertos métodos, por ejemplo el principio de supervivencia que consiste en que la empresa escoge la mejor combinación de calidades, cantidades y precios de producción; con esto forzará a las demás empresas a imitarla ya que si no lo hacen perderá consumidores y la otra al ofrecer mejor calidad a mejor precio los ganará.

En la competencia perfecta ningún comprador o vendedor individual influirá sobre el precio con sus compras o ventas.

Para que exista un mercado perfectamente competitivo debe reunir cinco condiciones:

1. Homogeneidad del producto. Los productos deben ser muy similares para que el consumidor pueda escoger entre ellos.
2. Movilidad de recursos sin costo. Las empresas deben poder entrar en cualquier industria, y los bienes y servicios deben ser vendibles donde quiera que el precio sea más alto.



3. Gran número de compradores y vendedores. Deben haber un gran número de ellos y actuar individualmente para que ningún agente económico tenga influencia en el precio.
4. Divisibilidad del producto. El producto debe poder comprarse en pequeñas cantidades.
5. Información perfecta. La información perfecta les da a los compradores la garantía de conocer los precios a los cuales se puede comprar el producto. Para los vendedores es necesario para darle uniformidad al precio.

9. Proveedores, Clientes competidores

El desarrollo de relaciones a largo plazo entre clientes y proveedor se conoce como asociación con el proveedor. Tal asociación promueve entre los proveedores el compromiso con el fabricante, de manera que los materiales que se compran sean de alta calidad, a bajo costo y se entreguen a tiempo.

Con frecuencia la asociación con el proveedor implica trabajar para mejorar las operaciones del proveedor, utilizando los principios de justo a tiempo. En consecuencia, el enfoque de justo a tiempo no se restringe a las cuatro paredes de una fábrica, sino que también se extiende a las operaciones de producción del proveedor. El resultado es una cadena de producción eficaz y eficiente que opera desde la materia prima hasta el cliente final.

Además, el intercambio electrónico de datos se utiliza para mejorar los flujos de información entre proveedores y clientes. El intercambio electrónico de datos es un método consistente en utilizar las computadoras para comunicar electrónicamente pedidos, transmitir información y realizar o recibir pagos de una organización a otra. Además, un proveedor asociado puede proporcionar apoyo de diseño y de ingeniería para las partes que abastece.

10. Rentabilidad

Como rentabilidad podemos entender, la capacidad que posee una empresa de proveer o abastecer ciertos bienes o servicios. En términos financieros la rentabilidad se define como la relación entre los ingresos y los costos. Las utilidades de una empresa pueden ser incrementadas de dos maneras: (1) aumentando el nivel de ingresos y (2) reduciendo los costos.

11. Medición de la rentabilidad.

Existen muchas medidas de rentabilidad, cada una de las cuales relaciona los rendimientos de la empresa, con los activos, ventas o el valor de las acciones. Consideradas en su conjunto, estas medidas permiten al analista evaluar los ingresos de la empresa, respecto de un nivel determinado de ventas, de activos, de la inversión de los accionistas o del precio de las acciones.



El sistema de uso más generalizado para evaluar la rentabilidad en relación con las ventas, es el estado de resultados en forma porcentual, y es de especial utilidad la comparación de resultados de la empresa, de un año a otro. Son básicamente dos los índices de rentabilidad que se emplean con más frecuencia a partir de la lectura del estado de resultados en forma porcentual: (1) el margen bruto de utilidades que indica el porcentaje de un peso o una unidad monetaria de ventas que queda después de que la empresa ha pagado sus bienes y (2) el margen neto de utilidades que mide el porcentaje de cada peso u unidad monetaria de ventas que queda después de que todos los gastos, incluyendo impuestos, han sido disminuidos.

Otras medidas de rentabilidad son : (1) el rendimiento de la inversión (RI) conocido también como el rendimiento sobre los activos, que mide la eficiencia total de la administración de la empresa en la obtención de utilidades a partir de los activos disponibles y (2) rendimiento de capital social (RCS) que mide el rendimiento sobre la inversión de los accionistas (tanto comunes como preferentes de la empresa).

12. Valor presente

La suma de dinero que invertida hoy, aumentará para llegar a ser tan grande como una suma futura dada cuando se toma en cuenta el interés que ganará. Desde el punto de vista financiero el valor presente se define como el valor actual, en términos monetarios de una futura cantidad que tendrá que invertirse hoy a una tasa de interés determinada durante cierto período a fin de igualar la suma futura.

El valor presente , al igual que el valor futuro, se basa en la creencia de que un peso actual vale más que un peso que sería recibido en alguna fecha futura.

El valor presente actualizado de un peso depende en gran medida de las oportunidades de inversión del que lo habrá de utilizar, así como del punto en el tiempo en el que se recibirán los rendimientos.

Suele denominarse al proceso de cálculo del valor presente “ descuento de flujo de efectivo”. Tal proceso es inverso al de la capitalización, se trata aquí de responder a la pregunta “ si puedo percibir x porcentaje sobre mi dinero, ¿ cuánto es lo que estaría dispuesto a pagar por la oportunidad de recibir Xn pesos a partir de hoy? . el valor presente puede calcularse de manera matemática con la ecuación:

$$P = F_n / (1 + k)^n \text{ de donde.}$$

F_n = cantidad futura a recibir

n = periodos a partir de hoy

k = costo de oportunidad.

Descuento: Proceso mediante el cual se convierte una cantidad futura de dinero en un valor presente.



La forma más fácil de comprender el descuento y el valor presente es comenzar con la relación entre una cantidad invertida hoy, el interés que gana y la cantidad en que se convertirá en el futuro.

13. Valor futuro

La cantidad futura es igual a la cantidad presente (valor presente más el interés que se acumulará en el futuro). Es decir,

$$\text{Importe futuro} = \text{valor presente} + \text{ingreso} \times \text{intereses}$$

El ingreso por intereses es igual al valor presente multiplicado por la tasa de interés, r , por lo que

$$\text{Importe futuro} = \text{valor presente} + (r \times \text{valor presente})$$

o bien,

$$\text{Importe futuro} = \text{valor presente} \times (1 + r)$$

La fórmula anterior calcula un importe futuro en x tiempo a partir del valor presente y de una tasa de interés. Para calcular el valor presente solo es necesario trabajar hacia atrás. En lugar de multiplicar el valor actual $(1 + r)$, se divide el importe futuro entre $(1 + r)$. esto es,

$$\text{Valor presente} = \text{importe futuro} / (1 + r)$$

A este cálculo del valor presente se le denomina descontar.

14. Análisis de rentabilidad

La capacidad de una empresa para obtener utilidades depende de la efectividad y eficiencia de sus operaciones así como de los recursos de que dispone. Por tanto, el análisis de rentabilidad se concentra principalmente en la relación entre los resultados de las operaciones según se presentan en el estado de resultados y los recursos disponibles para la empresa como se presentan en el balance general. Los principales análisis que se utilizan en la evaluación de la rentabilidad incluyen:

- 1.- Razón de ventas netas entre activos.
- 2.- Tasa de rendimiento del capital.
- 3.- Tasa de rendimiento del capital contable de los accionistas.
- 4.- Tasa de rendimiento del capital contable de los accionistas comunes.
- 5.- Utilidad por acción común.
- 6.- Razón precio – utilidades.
- 7.- Dividendos por acción.
- 8.- Rendimiento de dividendos.



Los análisis de las razones matemáticas de la situación financiera y de los resultados de operaciones son medidas analíticas útiles que ayudan a evaluar el desempeño anterior de una empresa y a prever su futuro. Sin embargo, no constituyen un sustituto del buen juicio. Al seleccionar e interpretar las medidas analíticas, deben tomarse en cuenta las condiciones peculiares de la empresa o de la industria que pertenece. Además, habrá de considerarse la influencia de la economía en general y de la situación comercial.

Al determinar las tendencias, debe estudiarse de manera cuidadosa la relación existente entre las medidas utilizadas para evaluar a la empresa, así como también deben estudiarse los índices comparables de períodos anteriores. Pueden resultar útiles los datos de las empresas competidoras al evaluar la eficiencia de las operaciones de la empresa que se analiza.

Sin embargo, al realizar estas comparaciones, deben tomarse en consideración los efectos de las diferencias entre los métodos contables que utilizan las empresas.

15. Cómo identificar los costos administrativos

El reporte de costos de producción es una fuente de información que pueden utilizar los administradores para controlar y mejorar las operaciones. Un reporte de costos de producción suele mencionar los costos más detalladamente que ayuden a los administradores a detectar problemas y oportunidades.

Por otro lado, los costos unitarios les permiten identificar alzas o bajas en los diferentes conceptos de costos lo que permite a los administradores hacer una investigación acerca de las diferencias.

Además de las tendencias en los costos unitarios de producción, los administradores de los fabricantes por procesos también se pueden preocupar por las tendencias de rendimientos.

16. Cómo asignar los costos administrativos.

A la actividad industrial se le reconocen tres grandes fases de operación: producción, distribución, y administración, con características completamente distintas, que generalmente son apreciadas sin dificultad. Desde luego las empresas industriales tienen como objetivo principal la producción, sin dejar por esto de realizar la distribución y la administración perfectamente definidas. Por lo anterior el Costo total está integrado por el costo de producción, por el costo de distribución y el costo administrativo y por otros gastos.

La totalidad de las empresas tienen erogaciones por Costos de Distribución y Administración, siendo en muchos casos superiores en su monto al Costo de Producción, por lo que se justifica su control, estudio, análisis, clasificación de su



partes, hasta llegar a obtener los objetivos que se persiguen, siendo entre otros el de saber por unidad o peso vendido el monto referente al costo de distribución y administración.

En sus orígenes, la contabilidad del costo de distribución y Administración fue puramente sintética: se acumulaban los gastos relacionados con la venta, así como los gastos generales, con lo que se obtenía por simple división un costo unitario. Actualmente la contabilidad basada en principios y técnicas modernas, recomienda proceder a analizar los gastos globales y separarlos en sus partes elementales, antes de proceder a la clasificación de los mismos.

Generalmente, el primer paso que se sigue para su contabilización, es el de acumular sus partidas por medio de las cuentas conocidas como Gastos de Venta y Gastos de Administración, para proceder a los prorrateos primario y secundario, mismos que se realizan cuando se desean conocer las partidas de ese costo por conceptos objetivos (prorrateo primario) y por productos, zonas, clientes, etc. que corresponderían al prorrateo secundario.



BIBLIOGRAFIA

1. Del Río González Cristóbal. Costos III Variable, de distribución y Toma de Decisiones. Editorial Ecasa
2. Backer Jacobsen Ramírez Padilla. Contabilidad de Costos. Un enfoque Administrativo para la toma de Decisiones. Editorial Mc. Graw Hill
3. Cárdenas Nápoles Raúl. La lógica de los Costos 3. Editorial Instituto Mexicano de contadores Públicos.
4. García Colín Juan. Contabilidad de Costos. Editorial Mc. Graw Hill
5. Gitman Lawrence J. Administración Financiera Básica. Editorial Harla
6. Martí de Adalid Ma. Teresa, Eduardo Solorio Jiménez. Contabilidad de Costos. Editorial Banca y Comercio.
7. Moreno Fernández Joaquín. La finanzas en la empresa. Editorial facultad de contaduría y Administración. UNAM
8. Perdomo Moreno. Planeación Financiera para épocas normal y de inflación. Editorial Ecasa
9. Warren Reeve Fess. Contabilidad Administrativa. Editorial Internacional Thomsom editores.