

LICENCIATURA EN CONTABILIDAD BLOQUE XV – CONTABILIDAD FINANCIERA Costos – Impuestos - Contabilidad Financiera

CICLO QUINCEAVO TRIMESTRE

CLAVE DE ASIGNATURA LAC-B1501/LAC-B1502/LAC-B1503

OBJETIVO (S) GENERAL (ES) DE LA ASIGNATURA TEMAS Y SUBTEMAS Al final el curso el alumno comprenderá a cabalidad la importancia de la información contable para la toma de decisiones

ASIGNATURA:

Clave

Ciclo 20-2

HORARIO: Martes de 07:00-11:00

CUATRIMESTRE: Julio 07 – Septiembre 22, 2020

C.P. y Mtro. en A. Héctor Marín Ruiz

OBJETIVOS: Al final del curso el alumno conocerá los retos y oportunidades y la importancia de la información contable y financiera para la de decisiones en cualquier organización.

BIBLIOGRAFÍA. NEGOCIOS INTERNACIONALES Contabilidad Administrativa
D. Ramírez Padilla -McGrawHill

FORMA DE TRABAJO DURANTE EL CUATRIMESTRE

PUNTUALIDAD: La clase virtual con video y voz comprende todos los martes de las 18:00 hrs. a las 22:00 hrs.

Se utilizarán 4 Plataformas:

- a) Universidad Humanitas
- b) Google MEET (Aún pendiente por Video)
- c) Utilizaremos por el momento Zoom –
- d) La plataforma personal del docente Héctor Marín Ruiz
<http://www.marinruiz.com.mx>

Desde el primer día de clase, es decir el 7 de julio, se abra un grupo de todos nosotros en What's App que se llame **Bloque XV Contabilidad Financiera** donde tendremos comunicación exclusiva inmediata de la materia o de alguna inquietud momentánea.

INASISTENCIAS: 3 FALTAS EN EL CUATRIMESTRE ES EL MÁXIMO PERMITIDO PARA TENER DERECHO A EXAMEN. LOS ASUNTOS DE TRABAJO NO SON EXCUSA PARA JUSTIFICAR FALTAS. AUSENCIAS POR OTRAS RAZONES SERÁN ADMITIDAS, SIEMPRE Y CUANDO SE AMPAREN CON SOPORTE DOCUMENTAL FEHACIENTE (hospitalización, enfermedades graves, cirugía, fallecimiento de familiares cercanos, entre otras).

COMPORTAMIENTO EN EL AULA: Ante todo deberá existir un clima de respeto mutuo, haciendo énfasis entre los propios alumnos. No se permitirá fumar, consumir bocadillos, bebidas, utilización de celulares, entradas y salidas del salón de clase.

DINÁMICA DE CLASE: Se promoverá tanto la participación individual, como grupal para el desarrollo de los temas seleccionados.

Los trabajos tanto de investigación y desarrollo, serán considerados como parte de la evaluación final, además del estudio independiente, investigación y lectura obligada de documentos oficiales.

PARÁMETROS PARA LA INTEGRACIÓN DE LA CALIFICACIÓN

FINAL

EXÁMEN PARCIAL (Octubre 26, 2019)	40%
EXÁMEN FINAL (Noviembre 30, 2019)	50%
<u>ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS</u>	10%
<u>(Participación, Investigación, Exposición, Asistencia, Trabajos de Calidad, entre otros)</u>	

El examen parcial evaluará el contenido de la primera mitad del curso y el examen final evaluará los contenidos tanto de la segunda mitad del curso, más elementos del conocimiento adquirido en el cuatrimestre.

En ambos casos, los resultados de los exámenes serán informados personalmente, con la presencia de todo el grupo, mediante revisión de los mismos, para en su caso, aclarar dudas y retroalimentar el proceso de evaluación.

Objetivos particulares del docente:

- Resolver cualquier duda de los temas expuestos en clase y cualquier otro que se pueda presentar a nivel individual.
- En cada clase se promoverá la retroalimentación de los temas vistos en clase y se ejemplificarán los conceptos puntuales, inclusive asociándolos con otras materias y al mismo tiempo se promoverá la adquisición de nuevos conocimientos.
- Nos apegaremos totalmente al programa de la asignatura y en la medida de lo posible abarcaremos temas adicionales de Impuesto Sobre la Renta y Financiera de las empresas, esto significa que estudiaremos adicionalmente ISR, CFF, IVA, aspectos financieros, entre otros temas, lo cual dará pie para involucrarnos en otros temas igualmente importantes.
- La forma de trabajo será por participación en clase, exposición y entrega de los temas asignados en forma individual, con calidad profesional.

Objetivos particulares y de grupo del alumnado:

- Cualquier duda o aclaración de los alumnos será atendida de inmediato.
- Como responsabilidades de los alumnos se solicita puntualidad perfecta, es decir, llegar a tiempo y no faltar a clase, excepto por casos fortuitos o de causa mayor documentados, considerando que los contratiempos de trabajo no son excusa para no cumplir con la puntualidad perfecta.
- No debiera existir excusa para no conocer los temas vistos en clase y todos aquellos adquiridos en la licenciatura, en cuyo caso si fuese necesario, se reforzarían los temas donde observara cierta debilidad en conocimientos.

Inicio del Trimestre julio 07, 2020

Examen Parcial agosto 04, 2020

Examen Final Septiembre 22, 2020

Trabajos de Investigación al menos 2 y trabajos semanales

Término del Trimestre Septiembre 29

Clase: Martes de 18:00 a 22:00

- **Políticas de respeto y comunicación dentro del Aula virtual.**
Es evidente que tanto el comportamiento en clase virtual, como el respeto sobre las opiniones vertidas por los compañeros de clase, es estrictamente indispensable. Adicionalmente es necesario estar todo el tiempo de clase conectado con imagen y voz, procurando que ésta sea utilizada prudentemente. Este último a veces, deberá suprimirse por razones de ruidos externos que interrumpan la clase.
- **La hora de entrada y receso del Portal (15 minutos de Tolerancia al inicio).**
Por lo general, la plataforma que se use, ya sea Meet o Zoom, procuraré tenerla abierta desde 15 minutos antes de la clase.
- **En cuanto a los parámetros de evaluación, de manera tentativa, el examen tendrá escrito tendrá un valor del 60% y el restante 40% estará conformado por sus trabajos de calidad, puntualidad y por su participación activa durante la clase. No quiero un “monólogo”, sino un diálogo pertinente y profesional entre ustedes y su servidor.**
- **Programa de Cátedra y Políticas de Clase. De los temas ya vistos en la carrera se hará una breve evaluación y se dará énfasis donde observe alguna área de oportunidad.**

- **Explicar los requisitos necesarios para la comunicación durante la cátedra (Micrófono, cámara, etc.) Como ya se comentó, recomiendo en principio utilizar Meet Google (estará pendiente mientras soluciono el problema del video) y por tanto empezaremos con Zoom y en cada clase les daré a conocer la Clave y el ID de ingreso a la Plataforma. Es muy importante que se abra un grupo de What's App denominado Contabilidad Financiera XV. Esto es para una comunicación rápida o duda razonable.**
- **Bibliografía básica y fuentes alternas de información (Bibliografía Complementaria, hemerografía, etc.). La bibliografía de apoyo será <http://marinruiz.com.mx>**
- **Temario y realizar comentarios relacionados con el mismo.**
- **Explicar la forma en que se desarrollaran las sesiones. Se espera la participación de todos y cada uno de ustedes durante la clase.**
- **Establecer los parámetros requeridos para la entrega de los Trabajos y/o investigaciones a entregar. La forma de entregar los trabajos será por Word a la plataforma y a la del suscrito de la siguiente forma: Word 12 puntos, con portada, índice, Introducción, desarrollo del tema, conclusiones y bibliografía. Además se hará una presentación grupal en Power Point o Prezzi, o cualquier otro medio de presentación.**
- **La asistencia a la cátedra virtual y la necesidad de tener abierta la cámara. Al menos deben tener un 80% de asistencia para tener derecho a examen. O sean 3 faltas como máximo.**
- **Correo-Alumno. Necesito de cada uno de ustedes su correo electrónico cuando el mismo sea cambiado y su teléfono personal para podernos comunicar en caso de emergencia.**
- **Generar comentarios relacionados con la entrega de los trabajos o tareas encomendada.**

	NOMBRE ALUMNO	CORREO ELECTRÓNICO	NUMERO MOVIL	
1				
2				
3				
4				

TEMARIO

1. EL PAPEL DE LA INFORMACIÓN CONTABLE EN LA ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS COMPETITIVAS

1.1. Nuevas tendencias en la administración de los negocios

1.1.1. Cambios irreversibles

1.1.2. El desarrollo e integración en los sistemas de información

1.1.3. Herramientas para mejorar la competitividad

1.2. Desafíos ante la globalización

1.3. Naturaleza de la información contable

1.4. Nuevo entorno de la información financiera

1.4.1. Perspectivas de la información financiera

1.5. Comparación de la contabilidad financiera y la contabilidad administrativa

1.5.1. Discrepancias entre la contabilidad financiera y la contabilidad administrativa

1.5.1. Similitudes de información administrativa y la contabilidad financiera

1.6. El papel de la contabilidad administrativa en la planeación

1.7. El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo

1.8. El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones

1.9. Objetivos de la contabilidad administrativa

1.10. El comportamiento ético en la toma de decisiones

1.11. Perspectiva histórica de la contabilidad administrativa

2. CONCEPTOS, CLASIFICACIONES Y COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS

2.1. Naturaleza y conceptos fundamentales

2.1.2. Clasificación de costos

2.1.3. El comportamiento de los costos

2.1.4. Métodos para segmentar los costos semivARIABLES

3. SISTEMAS DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA CONTEMPORÁNEOS

3.1. Introducción

3.2. Cambios en las tendencias de los negocios

3.3. El sistema de administración de costos

3.3.1. Composición de un sistema de administración de costos

3.3.2. Ventajas de un sistema de administración de costos

3.3.3. Cómo utilizar la información de administración de costos a fin de pasar de la acumulación a la administración de costos

3.4. Determinación adecuada del costeo de los productos y servicios a través del costeo basado en actividades

- 3.4.1. Fundamentos del costeo basado en actividades
- 3.4.2. Sistemas de un sistema de costos ineficiente
- 3.4.3. Conceptos básicos del costeo basado en actividades
- 3.4.4. La técnica del costeo basado en actividades

3.5. Cómo evitar que fallen los programas de reducción de costos usando el costeo basado en actividades

3.6. Administrar con base en actividades

- 3.6.1. Indicadores de medición del costeo con base en actividades
- 3.6.2. ¿Cómo administrar con base en actividades?
- 3.6.3. Recomendaciones para que el costeo con base en actividades sea un detonador del proceso de mejoramiento
- 3.6.4. ¿Por qué un enfoque basado en actividades?
- 3.6.5. La dualidad del costeo basado en actividades

3.7. Las nuevas tendencias de los sistemas de costeo: Costeo basado en metas (target costing)

- 3.7.1. Las épocas en el cálculo de costos
- 3.7.2. Costeo basado en metas
- 3.7.3. Metodología del costeo basado en metas

4. FILOSOFÍAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORÁNEAS

4.1. Introducción

4.2. Teoría del valor y la cadena de valor

- 4.2.1. Conceptos de la teoría del valor
- 4.2.2. Fundamentos de la teoría de valor
- 4.2.3. Aplicación práctica del análisis de la cadena de valor
- 4.2.4. La cadena de valor en la toma de decisiones

4.3. Ciclo de vida del costo

4.4. Teoría de restricciones

4.5. Justo a tiempo

4.6. Costos de calidad

4.6.1. Conceptos fundamentales

4.6.2. Clasificación de los costos de calidad

4.6.3. Contabilidad ambiental y los costos de calidad

4.7. Compararse con el mejor: el proceso de benchmarking

4.7.1. ¿Qué es el benchmarking?

4.7.2. Ventajas e implicaciones de un proceso de benchmarking

4.7.3. Implantación de un proceso de benchmarking

5. EL MODELO RELACIÓN COSTO-VOLUMEN-UTILIDAD

5.1. Introducción

5.2. Fundamentos del modelo costo-volumen-utilidad

5.3. Formas de representar el punto de equilibrio

5.4. Supuestos del modelo

5.5. Discrepancias de supuestos entre economistas y contadores al usar el modelo costo-volumen-utilidad

5.6. La planeación de utilidades y la relación costo-volumen-utilidad

5.7. Análisis de cambios en las variables del modelo costo-volumen-utilidad

5.7.1. Cambios en la variable de los costos unitarios

5.7.2. Cambios en la variable de precio

5.7.3. Cambios en la variable de costos fijos

5.7.4. Análisis de la variable volumen

5.7.5. Importancia y síntesis de la simulación en las diferentes variables del mercado

5.8. Análisis de las variaciones en los márgenes de contribución 5.8.1. Variación en el volumen de ventas

5.8.2. Variación en precio de venta

5.8.3. Análisis CVU en instituciones sin fines de lucro

5.9. El punto de equilibrio en varias líneas

5.10. El modelo costo-volumen-utilidad y el costeo basado en actividades

5.11. La palanca de operación y el riesgo de operación de negocio

5.12. El modelo costo-volumen-utilidad y el flujo de efectivo

6. SISTEMA DE CONTROL

6.1. Fundamentos del costo directo y del costo absorbente

6.2. Mecanismos del costo directo

6.3. El costo directo y el físico

6.4. El costo directo y las normas de información financieras

7. LA PLANEACIÓN Y EL PRESUPUESTO MAESTRO

7.1. Planeación estratégica

7.1.1. Primera pregunta: ¿A dónde se desea que llegue la empresa?

7.1.2. Segunda pregunta de planeación estratégica: ¿Dónde se encuentra actualmente la empresa?

7.1.3. Tercera pregunta: ¿Qué caminos seguirá la empresa para llegar al lugar deseado?

7.2. El presupuesto

7.2.1. El papel de los presupuestos en la planeación 7.2.2. Indicadores a presupuestar

7.2.3. El proceso del presupuesto

7.2.4. Ventaja y limitantes de los presupuestos

7.2.5. El presupuesto de operación

7.2.6. Presupuesto financiero

7.2.7. Presupuesto base cero

8. EL PAPEL DE LA INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA EN LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO

- 8.1. La relevancia de la información para la toma de decisiones
- 8.2. Naturaleza de la información
- 8.3. Tipo de datos en las decisiones
- 8.4. Análisis marginal
- 8.5. Modelo para la toma de decisiones a corto plazo
- 8.6. Costo de oportunidad
- 8.7. Principales decisiones a corto plazo
- 8.8. Fijación de precios

9. EL PAPEL DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA EN LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN

- 9.1. Metodología para el análisis y la evaluación de proyectos de inversión
- 9.2. Definición de cada uno de los proyectos de inversión
 - 9.2.1. Cómo determinar la inversión de un proyecto
 - 9.2.2. Los flujos de efectivo de un proyecto
 - 9.2.3. El papel de la depreciación en la evaluación de proyectos
- 9.3. Costo de capital ponderado de la empresa
 - 9.3.1. Cálculo del costo del capital ponderado
- 9.4. Análisis cuantitativo
 - 9.4.1. Métodos que no consideran el valor del dinero en el tiempo
 - 9.4.2. Métodos que consideran el valor del dinero en el tiempo
 - 9.4.3. El valor económico agregado (EVA) para evaluar proyectos de inversión
 - 9.4.4. Integración de los métodos para valorar proyectos de inversión
 - 9.4.5. La aplicación del modelo costo-volumen-utilidad en la valuación de proyectos

10. CONTROLES ADMINISTRATIVOS

10.1. Importancia del control administrativo

10.2. Tipos de control

10.3. Etapas para diseñar un sistema de control administrativo

10.4. Contabilidad por áreas de responsabilidad

10.4.1. Ventajas de la contabilidad por áreas de responsabilidad

10.4.2. La estructura de la organización como fundamento del sistema de

10.4.3. contabilidad por áreas de responsabilidad

10.5. Partidas controlables y no controlables

10.6. Evaluación de las diferentes áreas de responsabilidad

11. LA DESCENTRALIZACIÓN Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

11.1. Ventajas de la descentralización

11.2. Herramientas para medir la actuación de los responsables de los diferentes centros de responsabilidad financiera

11.2.1. Centros de costos

11.2.2. Centros de ingresos

11.2.3. Centros de gastos discrecionales

11.2.4. Centros de utilidades y centros de inversión

11.3. **Balanced ScoreCard**: Integración de la estrategia para evaluar el desempeño

11.4. **La tasa de rendimiento sobre la inversión como técnica para la evaluación del desempeño** 11.4.1. Fundamentos de la tasa de rendimiento sobre la inversión

11.4.2. ¿Qué debe incluir la inversión o activos?

11.4.3. ¿Cómo se deben valorar los activos o inversión?

11.4.4. ¿Cómo asignar los activos a cada una de las divisiones?

11.5. **El valor económico agregado como alternativa para evaluar el desempeño financiero**

11.6. **Determinación de precios de transferencia**

12. EMPRESAS DE SERVICIOS

12.1. Diferencias entre las empresas manufactureras y las de servicio

12.2. Los costos y el costeo basado en actividades en empresas de servicio

13. CONTABILIDAD ESTRATEGICA

13.1. La estrategia y la necesidad de información

13.2. Contabilidad estratégica: respuesta a un mundo cambiante

13.3. La dimensión del producto

13.3.1. Costeo de atributos 13.3.2. Valuación de la marca

13.3.3. Medición integrada del desempeño

13.3.4. Costeo de ciclo de vida

13.3.5. Costos de calidad

13.3.6. Costeo basado en metas (target costing)

13.3.7. Los costos de los proveedores

13.4. La dimensión de los clientes

13.4.1. Precios estratégicos

13.4.2. Rentabilidad de los clientes

13.5. La dimensión de los competidores

13.5.1. Benchmarking

13.5.2. Valuación del desempeño de los competidores

13.6. La planeación y la contabilidad estratégica

14. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

14.1. Desarrollo del enfoque de empresas socialmente responsables

14.2. La razón de ser de la responsabilidad social

14.3. Fundamentos de responsabilidades de la empresa

14.4. Reportes sobre la responsabilidad social

BIBLIOGRAFÍA: **CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA** Ramírez Padilla Mc Graw Hill

OBJETIVO DE LA SESIÓN: Dar a conocer el papel que desempeña la información generada por las diferentes herramientas de la contabilidad administrativa, para que una empresa determine su *estrategia competitiva* en un mundo integrado por bloques económicos de una gran competitividad.

La razón por la cual la contabilidad administrativa sirve para facilitar las funciones de planeación, control administrativo y el proceso de toma de decisiones para lograr el liderazgo en costos, es decir, controlarlos y minimizarlos, sin poner en peligro a la organización, es decir, una clara diferenciación y la determinación o definición del mercado que se busca atender.

Al terminar de analizar estos temas, usted deberá ser capaz de:

- Exponer los aspectos más importantes de las nuevas tendencias en la administración de los negocios.
- Comentar las dos variables que deben tenerse en cuenta para lograr una estrategia competitiva.
- Comentar los tres factores estratégicos necesarios para que una empresa logre ubicarse con éxito en su sector.
- Explicar para qué es útil la cadena de valor.

- Explicar cómo a través del valor de las actividades primarias es posible ser competitivo.
- Explicar cómo a través de las actividades de valor de apoyo puede lograrse la competitividad de una empresa.
- Analizar cómo las herramientas de contabilidad administrativa ayudan a determinar la estrategia competitiva.
- Comentar la importancia de la información contable para las organizaciones.

- **Definir qué es contabilidad financiera, contabilidad administrativa y contabilidad fiscal.**
- **Comentar los principales desarrollos de la contabilidad administrativa.**
- **Analizar el efecto de la inflación en la información que genera la contabilidad financiera y en la que produce la contabilidad administrativa.**
- **Definir la planeación y el control administrativo.**
- **Comentar cuatro diferencias entre la contabilidad administrativa y la financiera.**
- **Citar dos similitudes entre contabilidad administrativa y financiera.**
- **Comentar las razones expuestas, por las cuales, la contabilidad administrativa es indispensable para la planeación y el control administrativo.**
- **Explicar en qué consiste el método científico en el proceso de toma de decisiones, describir sus etapas y la forma en que la contabilidad administrativa colabora con dicho proceso.**
- **Explicar el papel del contador dentro de una organización y señalar cinco de sus funciones.**
- **Explicar los cinco objetivos de la contabilidad administrativa.**
- **Explicar las principales diferencias entre los Sistemas de Información Administrativa tradicionales y los contemporáneos.**
- **Definir el concepto de contabilidad estratégica y la manera en que sus diferentes herramientas apoyan al administrador en la consecución de la estrategia del negocio.**
- **Comentar las principales actitudes éticas del contador en el área de contabilidad administrativa.**

¿Cuáles son las nuevas tendencias en la administración de los negocios

La competitividad tan fuerte que se vive, aunada al proceso de globalización, ha provocado cambios en los estilos de administración de las empresas para poder sobrevivir a largo plazo

También es necesario reestructurar la información que proporciona la contabilidad de costos y la contabilidad administrativa, ante las reingenierías y reconversiones que están experimentando las organizaciones para ser competitivas.

1. Cambios irreversibles

Entre los principales detonadores que han propiciado los cambios en los sistemas de información para facilitar la toma de decisiones, están los siguientes:

Control total de calidad

Es la filosofía de una cultura de trabajo que compromete al Capital Humano con el mejoramiento continuo, de tal manera que, a través del tiempo, se logre la productividad y se consiga un liderazgo en costos que permita competir. Hoy en día no puede aceptarse que una empresa que se dice ser de clase mundial ignore esta cultura de calidad total. Esta filosofía ha sido utilizada con mucho éxito en empresas de manufactura y de servicios, debido al crecimiento tan importante que ha tenido el sector de servicios.

También empiezan a usarse sistemas que tratan de uniformar la calidad del servicio que ofrecen las personas involucradas en este proceso de servir, para evitar discrepancias en el mismo.

Orientación hacia los clientes

Las últimas décadas se han caracterizado por una fuerte disposición a escuchar al cliente, de tal manera que se le ofrezcan

productos y servicios que lo satisfagan plenamente. Ello se logra cuando el cliente determina si el producto o servicio ofrecido le proporciona un valor, que justifica pagar un determinado precio por dicho producto o servicio. Este nuevo comportamiento de los clientes obliga a estar atento para eliminar todos aquellos procesos o actividades que consumen recursos que le cuestan a la organización pero que no generan valor agregado al cliente. Esta circunstancia obliga a las empresas a tener un sistema de información de la cadena de valor, la cual consiste en el conjunto de actividades que se requieren para diseñar, producir, vender y entregar productos o servicios a los clientes.

Analizar cada una de estas etapas o procesos con objeto de determinar dónde hay actividades que no generan valor, lleva a las empresas a alcanzar el liderazgo en costos. Este ejercicio para conocer si agrega o no valor al cliente se fundamenta en una fuerte orientación hacia éste.

El tiempo como factor clave

El tiempo es la variable más relevante para el proceso de toma de decisiones. Por ejemplo, saber cuándo comprar y cuándo vender una acción son decisiones cruciales para tener éxito en dicha transacción. Lo mismo se aplica para comprar y vender un terreno, etc. Ante el entorno de fuerte competitividad, el tiempo es un factor clave en cada una de las etapas de la cadena de valor. Las organizaciones requieren diseñar, producir, vender, entregar y cobrar, tratando de minimizar el tiempo a fin de aumentar la liquidez, eliminar almacenajes innecesarios, reducir la cobranza vencida, etc., circunstancias que dañan no sólo la liquidez, sino también la rentabilidad pues provocan costos financieros, al pedir prestado para fondear las inversiones que pueden evitarse o que son actividades o procesos que no generan valor.

Factores de cambio e de información de la toma de decisiones



Orientación hacia los clientes

2. El desarrollo e integración en los sistemas de información

No hay duda de que los sistemas de información se ven afectados por el desarrollo tecnológico, y el papel de la administración no ha sido exento de este impacto. El uso de diferentes aplicaciones Computacionales para asistir a los procesos de manufactura y administración adquiere cada día mayor relevancia a través de lo que se denomina tecnología de información(TI). La Información es hoy uno de los principales activos de las compañías y es por ello que las tecnologías de información cumplen un papel fundamental en las operaciones de Cualquier organización en la actualidad. Entre las diferentes tecnologías de información, podemos destacar las siguientes:

ERP (Enterprise Resource Planning) Es un término que se utiliza para nombrar al amplio conjunto de actividades soportadas por aplicaciones multimódulos que ayudan al administrador a manejar las partes más importantes de su negocio, incluyendo la planeación del producto, compras, monitoreo de inventarios, relaciones con proveedores, servicio al cliente, etc. Entre otros paquetes de ERP se encuentran el Banner y el SAP.

SCM (Supply Chain Management) Es la forma en que materiales, información y recursos financieros fluyen a través de un proceso desde el proveedor hasta el cliente final, pasando por el fabricante, el distribuidor y el detallista. Este término involucra la coordinación e integración de estos flujos tanto dentro como entre compañías. En última instancia, la meta de la SCM es la reducción de inventarios. La SCM se auxilia de herramientas como el CAD/CAM (diseño/manufactura asistidos por computadora) y el CAE (ingeniería asistida por computadora).

CRM (Customer Relationship Management) Es un término utilizado para nombrar metodologías, software y capacidades de internet tendientes a ayuda a la gerencia en la administración de las relaciones con clientes de una manera organizada. Por ejemplo, la empresa podría crear bases de datos acerca de sus clientes de tal manera que puedan conocer sus necesidades y satisfacerlas con planes y ofertas, así como conocer sus patrones de compra, preferencias, etcétera.

BI (Business Intelligence) Es una amplia categoría de aplicaciones y tecnologías utilizadas para recabar información, analizarla y dar acceso a bases de datos para ayudar a los administradores a tomar mejores decisiones. Entre estos podemos mencionar los sistemas de apoyo a la toma de decisiones.

KM (Knowledge Management) Es el nombre de un concepto en el cual la empresa consciente. Y comprensivamente recaba, organiza, comparte y analiza su conocimiento en términos de recursos, documentos y habilidades de su recurso humano.

CT (Collaborative Technologies) Es una serie de herramientas utilizadas para compartir y distribuir información, tomar decisiones a distancia y, en general, permitir que varias partes de una organización interactúen independientemente del tiempo y del espacio, por ejemplo: Lotus Notes.

Estas aplicaciones tienen como misión integrar todas las bases de datos de la empresa de tal forma que los procesos de planeación, de toma de decisiones (tanto operativa como estratégica) y de

control administrativo se realicen sobre una misma fuente de información.

Nuevas tendencias en la administración de los negocios

A manera de preámbulo, debo asentar que la contabilidad administrativa está diseñada para producir información de uso interno de la administración.

Son muy amplias las categorías de aplicaciones y tecnologías utilizadas para recabar información, analizarla y dar generar bases de datos para ayudar a los administradores a tomar mejores decisiones. (Hablar del *Software SAP*)

¿Cuál es el papel de la Información que se produce contablemente por la Administración de aquellas empresas exitosas y que son altamente competitivas?

La competitividad que se vive en la actualidad, en este mundo de la globalización, nos ha llevado a realizar cambios muy significativos en la administración de las empresas para poder subsistir. Dentro de estos cambios, tanto la contabilidad de costos, como el de la contabilidad administrativa, han venido a contribuir en mucho, precisamente para que las empresas sean cada vez más competitivas.

Dentro de algunos de los muchos cambios que precisamente está facilitando la Contabilidad a los Directores de Empresa, es que **puedan tomar decisiones, tales como:**

- 1. Control de calidad**, misma que es una filosofía de una cultura de trabajo que compromete al capital humano con mantener el mejoramiento continuo, lo cual es la base para que se logre la productividad y se consiga un liderazgo en costo y por tanto en utilidades que se permita a la empresa ser

**competitiva, tanto a nivel nacional como internacional.
(Hablar sobre “Quality Without Tears”)**

- 2. Orientación hacia el cliente, o sea la forma de escuchar a nuestros clientes y ofrecerles productos y servicios de la más alta calidad que les puedan satisfacer sus necesidades.**

El **tiempo** como factor clave que es, es nada menos que un aspecto sumamente importante para la toma de decisiones; es decir, hay que saber **cuándo comprar** y **cuándo vender** para tener éxito en cualquier transacción que se realice. Todas las organizaciones requieren: diseñar, producir, vender, entregar y cobrar, tratando de minimizar el tiempo a fin de aumentar liquidez. Y este concepto nos lleva a saber como calcular y mantener la liquidez empresarial necesaria para ser líderes en nuestro mercado. Aprenderemos que tan rápido comprar y vender para obtener más utilidades y hacer de nuestra empresa una entidad altamente rentable y productiva, tanto para los clientes, empleados, proveedores, acreedores, Fisco y por supuesto a los socios accionistas.

¿Cuál ha sido el desarrollo e integración en los Sistemas de Información (TI Tecnología de la Información)?

La información es uno de los principales activos intangibles con los que cuentan las empresas, y es por ello que la tecnología de la información (TI) cumple un papel fundamental en las operaciones de cualquier organización.

Entre las **Tecnologías de la Información** podemos citar:

El ya comentado software ERP (Enterprise Resource Planning SAP, Priority, People Soft Solomon y 1,000 más), que no son otra cosa que sistemas de información directiva, que integran y manejan muchos de los negocios asociados con las operaciones de producción, servicios y comercio, así como de los aspectos de

distribución de una compañía en la producción de bienes o servicios.

SCM (Supply Chain Management) es el proceso de planificación, ejecución y control de las operaciones de la red de suministro, con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente con tanta eficacia como sea posible. Aquí se estudia lo que se conoce como logística (Investigación de Operaciones, Costos, Inventarios, tiempos y costos).

CRM (Customer Relationship Management) que es un modelo de gestión de toda la organización, basada hacia la orientación al cliente, con Sistemas informáticos de apoyo a la gestión de las relaciones con los clientes, a la **venta** y al **marketing**. (apuntes de CRM)

BI (Business Intelligence) que es un sistema de aplicaciones y tecnología utilizadas para **recabar información, analizarla y dar acceso a bases de datos** para ayudar a los administradores a tomar mejores decisiones.

KM (Knowledge Management) este es un concepto en el cual la empresa conscientemente **recaba, organiza, comparte y analiza su conocimiento en términos de recursos, documentos y habilidades de su recurso humano.**

CT (Collaborative Technologies) son herramientas utilizadas para **compartir y distribuir información, tomar decisiones a distancia, permitir que varias partes de una organización interactúen independientemente del tiempo y el espacio.**

Todos estos sistemas y aplicaciones, están diseñados para que la **empresa tenga un mayor control de sus operaciones** y se realice todo sobre **una misma fuente de información confiable y útil.**

Herramientas para mejorar la competitividad, estas son las herramientas con que cuentan las empresas actualmente para ser más competitivos y cumplir con sus estrategias de negocios. Dentro de las mismas están:

Justo a Tiempo: Este sistema conlleva elaborar el producto cuando es necesario y lo requiere el cliente, esta técnica permite reducir considerablemente los inventarios, además de tener una reducción de costos de mantenimiento del inventario, además de llegar a tener una mejor organización. (Apuntes de Just in Time)

Costeo basado en actividades: Su objetivo es **determinar correctamente el costo del producto o servicio**, esta herramienta tiene, entre otras, la ventaja de **reducir al mínimo el prorrateo de los gastos indirectos de fabricación**, así como realizar una identificación de los gastos administrativos.

Target Costing: esta herramienta nos indica que el **precio de un producto o servicio se ve cada vez más influido por el mercado** y es, por ende, **menos susceptible a cambios por parte de la administración.**

El crecimiento del sector de servicios: Este sector económico engloba todas aquellas actividades económicas que abarca los servicios materiales no productivos de bienes. Ello exige que los responsables de los sistemas de información de **costos y administrativos** desarrollen sistemas que apoyen la planeación, la toma de decisiones y el control administrativo de las organizaciones que pertenecen a este sector económico.

Los desarrollos tecnológicos de los sistemas de información: Estos sistemas cada vez son más complejos y presentados de diferentes maneras que facilitan la tarea de administrar las empresas. Otro desarrollo tecnológico relevante es el relacionado

con los sistemas integrados de computación para el área de manufactura.

El 6 Sigma: es una **filosofía de calidad** japonesa que promueve una mejora continua con el fin de eliminar casi absolutamente los defectos en los productos o servicios que la compañía ofrece, buscando la satisfacción total del cliente. Solo permite un error cada 1,000,000

El enfoque de **funciones cruzadas:** es importante que los responsables de generar informes administrativos conozcan muy bien las actividades que se efectúan en su organización, conocer las diferentes actividades que se necesitan para que un producto se genere, determinar cuáles consumen recursos que no agregan valor y que, por lo tanto, que deben ser eliminadas.

Son aquellas actividades que se desarrollan en las organizaciones que están duplicadas o que no aportan ningún valor (**Mencionar a la Burocracia y la IP**).

Reducción del ciclo de vida de los productos: los nuevos cambios han traído como consecuencias que el ciclo de vida de los productos se vaya acortando cada día más (Industria Automotriz y otras Industrias). Esto implica un reto para la organización, ya que sus esfuerzos no deben encaminarse solo a modernizar los productos frente a la competencia, sino a la **velocidad** con que estos cambios llegan a los clientes.

Downsizing y Outsourcing: (*Apuntes Personales sobre este tema*) El ambiente de negocios obliga a las empresas a tener una estructura flexible, por ende, muchas compañías en la actualidad reducen al máximo su tamaño. El downsizing, consiste en reducir lo más posible las áreas no estratégicas de la empresa y empiezan por liquidar a los empleados no productivos. El outsourcing, es una estrategia que ha caído en descrédito, independientemente de que permite que la empresa se dedique exclusivamente a su área principal de competencia y las actividades que no sean directamente relacionadas con satisfacer al cliente, sean

realizadas por personal externo a la compañía. Pero estas actividades delegadas a otras empresas no deben ser básicas o indispensables para la empresa que las delega a otra.

La utilización de **internet en los negocios: Ahorita lo estamos viviendo. El avance de las comunicaciones en el mundo ha llevado a que los negocios sean más fáciles de realizar, pero con el surgimiento de la internet, la globalización ha sido mucho mayor. El llamado comercio electrónico (**ECommerce**) se ha desarrollado de forma vertiginosa a nivel mundial, facilitando las transacciones a nivel empresarial. Este ha traído nuevas formas de hacer negocios como son: **nuevas formas de comercialización, medios de pago diferentes al efectivo, competencia globalizada, etc.** Hablar de las Fintech's**

La contabilidad computarizada (Aspel, Conpaq, SAP y 1,000 más) surge a raíz de las nuevas formas de hacer negocios y del avance de las **TI tecnologías de información, la cual sustituye el uso de facturas y recibos de papel para dar paso a documentos digitales. La SHCP, Comercio, Industria la usa. Hablar del mundo sin papel moneda (video)**

Las ventajas competitivas sostenibles en el futuro están dependiendo cada vez más de nuevas tecnologías de proceso que de nueva tecnología de producto. (Videos de los nuevos avances tecnológicos en el mundo) Y, para entrar en este mundo tan competitivo las empresas deben primero conocer las **cinco fuerzas que determinan la capacidad de generar utilidades (Apuntes sobre las 5 fuerzas de Porter).**

La clave del éxito, consiste en analizar la información o los flujos de información de cada actividad, así como los diferentes eslabones que las unen. Sin esto todo será un fracaso.

Es indudable que el concepto de contabilidad como técnica de información, ha logrado predominio absoluto y se ha eliminado

el prejuicio de considerarla solo un simple registro de hechos históricos.

En todas las organizaciones, lucrativas y no lucrativas, el mejor sistema de información cuantitativo es la contabilidad, que constituye un verdadero suprasistema que permite a una empresa triunfar inclusive a nivel mundial. (ejemplo Tesla, Microsoft, Bimbo, CEMEX, etc.).

Existen diferentes ramas de la contabilidad, entre ellas podemos mencionar:

- 1. La Contabilidad Financiera:** esta es la que proporciona información a terceros relacionados con la empresa, como accionistas, instituciones de créditos, inversionistas, etc.
- 2. La Contabilidad Fiscal:** es un sistema orientado a dar información de las obligaciones tributarias de las organizaciones.
- 3. La Contabilidad Administrativa:** es un sistema de información al servicio de la administración, con orientación destinada a facilitar las funciones de planeación, control y toma de decisiones en la empresa.

¿Cuál es el futuro de la Información Financiera?

Como herramienta de la administración, la información financiera seguirá siendo un medio indispensable para evaluar la efectividad con que la administración logra mantener intacta la inversión de los accionistas y obtener un rendimiento justo.

Aunque la contabilidad financiera y la administrativa aportan de un mismo sistema información, tienen diferencias y similitudes de las cuales podemos citar:

- a) La contabilidad administrativa, está organizada para producir información de uso interno de la administración. Ej. Formular mejoras y evaluar políticas para la empresa. Planear y controlar las operaciones diarias. Además, está enfocada**

hacia el futuro. La contabilidad administrativa no está regulada por las normas de información financiera, a diferencia de la contabilidad financiera, porque la información que se genera con fines externos tiene que ser producida según determinadas normas. La contabilidad administrativa no intenta determinar la utilidad con la precisión de la contabilidad financiera, ya que otorga más relevancia a los datos cualitativos y costos necesarios en el análisis de las decisiones que, en muchos casos, son aproximaciones o estimaciones. La contabilidad administrativa hace hincapié en las aéreas de la empresa como células o centros de información para tomar decisiones sobre cada una de las partes que la componen. La contabilidad administrativa, como sistema de información administrativo, recurre a disciplinas como la estadística, economía, la investigación, etc., para completar los datos presentar los datos presentados, con el fin de aportar soluciones a los problemas de la organización, de ahí que exista gran relación con otras disciplinas, lo que no sucede en la contabilidad financiera.

- b) A diferencia de la Contabilidad Administrativa, la contabilidad financiera genera información sobre el pasado o hechos históricos de la organización. En cambio, la contabilidad financiera es obligatoria, lo que no ocurre con la contabilidad administrativa, que es un sistema de **información opcional.****

Un aspecto importante de la **contabilidad administrativa, es que se ha vuelto un eje en la planeación de la organización, ayudando a prevenir cambios en el entorno, además ayuda a integrar los objetivos y las decisiones de la organización y sirve además como medio de comunicación, coordinación y cooperación de los diferentes elementos que integran la empresa.**

En la época actual en que vivimos, por su forma de complejidad económica en la administración de los recursos, la contabilidad administrativa es necesaria para obtener mejor control. Este control administrativo se efectúa a través de los informes que genera cada una de las áreas o centro de responsabilidad, esta información es un insumo importante en la alta gerencia para la toma de decisiones efectivas y eficientes.

¿Qué es la Contabilidad Estratégica?

Hoy en día, es de suma importancia para las empresas diseñar su plan estratégico, a largo o a corto plazo, siempre enfocada a la satisfacción del cliente. La contabilidad estratégica se define como la disciplina que provee la información necesaria para formular, implementar y llevar a cabo estrategias para alcanzar una ventaja competitiva.

Dentro de las estrategias más importantes que son afines con la contabilidad administrativa, podemos mencionar:

Costeo de atributos: Es el costeo de atributos específicos de un producto que atrae a los clientes.

Benchmarking: Es la comparación de los procesos internos de la compañía con un estándar ideal ya sea basado en el desempeño de alguna empresa líder en la industria.

Valuación de la marca: valuación financiera de la marca a través de las fortalezas de la marca como liderazgo, estabilidad, mercado, basadas en utilidades históricas.

¿Qué retos presenta la profesión Contable y cuál es el papel del Contralor?

**(Videos sobre las diversas actividades del Contador Público)
(Apuntes sobre los cientos de actividades que desarrolla un Contador Público o Licenciado en Contaduría)**

La contabilidad crea valor cuando comunica información de la empresa con claridad y objetividad, diseñando caminos para transformar la visión de la compañía en realidad. El Contralor controla y es el supervisor del Contador y asistente del Director de Finanzas.

Conceptos, Clasificaciones y comportamiento de los Costos.

Apuntes sobre las diversas clasificaciones de la presentación de los Estados Financieros, dependiendo a quién van dirigidos, y cómo se presentan en otras partes del mundo.

La contabilidad de costo es un sistema de información que clasifica, acumula, controla y asigna los costos para determinar los costos de actividades, procesos y productos y con ello facilitar la toma de decisiones, la planeación y el control administrativo.

Los objetivos de la contabilidad de costos son:

- 1.- Generar información para medir la utilidad, proporcionando el costo de ventas correcto.**
- 2.- Valuar los inventarios**
- 3.- Proporcionar reportes para ayudar a ejercer el control administrativo.**
- 4.- Ofrecer información para la toma de decisiones**
- 5.- Generar información para ayudar a la administración a fundamentar la estrategia competitiva.**
- 6.- Ayudar a la administración en el proceso del mejoramiento continuo, eliminando las actividades o procesos que no generan valor (*Downsizing*)**

Por costo se entiende la suma de erogaciones en que incurre una persona física o moral para la adquisición de un bien o de un servicio, con la intención de que genere ingresos en el

futuro. Un costo puede tener distintas características según el producto que genere:

(Apuntes sobre las diferencias entre Costos y Gastos)

Costo – activo: cuando se incurre en un costo cuyo potencial de ingresos va más allá del potencial de un periodo, ej., la compra de un edificio.

Costo – gasto: es la porción de activo o el desembolso de efectivo que ha contribuido al esfuerzo productivo de un periodo, que comparado con los ingresos que genera da por resultado la utilidad realizada en este, ej., los sueldos correspondientes a ejecutivos de administración.

Costo – pérdida: es la suma de erogaciones que se efectuó, pero que no generó ingresos esperados, ejemplo, cuando se incendia una maquinaria que no está asegurada.

DIVERSAS CLASIFICACIONES DE LOS COSTOS

Los costos, son fundamentales para el administrador no solo para efectos de valorar inventarios, sino para los diferentes procesos administrativos de la organización.

1. De acuerdo con la **función** en la que se incurre:

a) **Costo de producción:** son los que se generan en transformar la materia prima en productos terminados.

Costo de materia prima: es el costo de materiales integrados al producto.

Costo de mano de obra: es el costo que interviene directamente en la transformación del producto.

Gastos Indirectos de Fabricación: son los costos que intervienen en la transformación de los productos, con excepción de la materia prima y la mano de obra directa.

- b) **Costo de distribución o ventas:** son los gastos que se incurren en llevar el producto al consumidor final.
- c) **Costos de administración:** son los que originan el área administrativa.
- d) **Costos de financiamientos:** son los que se originan por el uso de recursos ajenos.

2.- De acuerdo con su **identificación** con alguna actividad, departamento o producto:

- a) **Costos directos:** son los que se identifican plenamente con una actividad, departamento o producto.
- b) **Costos indirectos:** es el que no se puede identificar con una actividad determinada.

3.- De acuerdo en el **tiempo** que fueron calculados

- a) **Costos históricos:** son los que se produjeron en determinado periodo: los costos de los productos vendidos o los costos de los que se encuentran en proceso.
- b) **Costos predeterminados:** son los que se estiman con base estadística y se utilizan para elaborar presupuesto.

4.- De acuerdo con el **tiempo** en que se carga o se enfrentan a los ingresos:

- a) **Costos del periodo:** se identifican con los intervalos de tiempo y no con los productos o servicios.
- b) **Costo del producto:** son los que se llevan contra los ingresos únicamente cuando han contribuido a generalos en forma directa, es decir son los costos de los productos que se han vendido, sin importar el tipo de venta.

5.- De acuerdo con el **control** que se tenga sobre la **ocurrencia** de un costo:

- a) **Costos controlables:** son aquellos sobre los cuales una persona, de determinado nivel, tiene autoridad para realizarlos o no.
- b) **Costos no controlables:** en algunas ocasiones no se tiene autoridad sobre los costos en que se incurre, tal es el caso de la depreciación del equipo.

6.- De acuerdo con su **comportamiento:**

- a) **Costos variables:** son los que cambian en relación directa con una actividad o volumen dado.
- b) **Costos fijos:** son los que permanecen constante durante un rango relevante de tiempo o actividad.
- c) **Costos semivariables:** se caracterizan por tener una parte fija y una variable.

7.- De acuerdo con su **importancia para la toma de decisiones:**

- a) **Costos relevantes:** son aquellos que se modifican o cambian de acuerdo con la opción que se adopte.
- b) **Costos irrelevantes:** son aquellos que permanecen inmutables, sin importar el curso de acción elegido.

8.- De acuerdo con el **tipo de sacrificio** en que se ha incurrido:

- a) **Costos desembolsables:** son aquellos que implicaron una salida de efectivo, lo cual permite que puedan registrarse en la información generada por la contabilidad.
- b) **Costo de oportunidad:** es aquel que se origina al tomar una determinación que provoca la renuncia a otro tipo de alternativa que pudiera ser considerada al llevar a cabo la decisión.
- c) **Costos virtuales:** son los que impactan a la utilidad durante un periodo contable, pero que no implican una salida de efectivo.

9.- De acuerdo con el cambio originado por un aumento o disminución de la actividad:

- a) **Costos diferenciales:** son los aumentos o disminución del costo total, un cambio en los niveles de inventario. Se clasifican en costos decrementales y costos incrementales.
- b) **Costos sumergidos:** son aquellos que, independientemente del curso de acción que se elija, no se verán alterados; es decir, van a permanecer inmutables ante cualquier cambio.

10.- De acuerdo con la relación en la disminución de actividades:

- a) **Costos evitables:** son aquellos plenamente identificables con un producto o un departamento, de modo que, si se elimina el producto o el departamento, dicho costos se suprime. Ej., el material directo de una línea que será eliminada del mercado.
- b) **Costos inevitables:** son aquellos que no se suprimen, aunque el departamento o el producto serán eliminados de la empresa. Ej. Si se elimina el departamento de ensamble, el sueldo del director de producción no se modificará.

11.- De acuerdo con su impacto en la calidad:

- a) **Costos por fallas internas:** son los costos que podrían ser evitados si no existieran defectos en el producto antes de ser entregado al cliente.
- b) **Costos por fallas externas:** son los costos que podrían ser evitados si no tuvieran defectos los productos o servicios.
- c) **Costos de evaluación:** son aquellos que se incurren para determinar si los productos o servicios cumplen con los requerimientos y especificaciones.
- d) **Costos de prevención:** son los costos que se incurren antes de empezar el proceso con el fin de minimizar los costos de productos defectuosos.

EL MODELO O RELACION COSTO – VOLUMEN - UTILIDAD

Las herramientas que integran la contabilidad administrativa sirven de apoyo a la administración principalmente en dos funciones:

- a) la planeación y
- b) el control.

El modelo costo – volumen – utilidad es un **apoyo fundamental en la actividad de planeación**, ya sea para hacer planeación a corto o largo plazo.

La globalización, como se ha mencionado, tiene un efecto fuerte en las decisiones que se toman en una empresa, y por ello es esencial utilizar lo mejor posible su capacidad para generar riqueza. De esta manera, cada uno de los factores que conforman el modelo costo – volumen – utilidad se ve afectado por la globalización, y por lo tanto requiere consideraciones especiales.

Precio: con la apertura económica y comercial, el precio de los productos no es un factor controlable por la empresa, ya que para poder competir se requiere igualar o incluso reducir el precio respecto a sus competidores.

Volumen: la variable volumen depende de factores tan diversos como la saturación del mercado, el valor agregado que el producto ofrece respecto al ofrecido por otros productos similares.

Costo: de las tres variables que conforman el modelo costo – volumen – utilidad, el costo es quizás el único que puede ser controlado directamente por la empresa.

El punto en que los ingresos de la empresa son iguales a sus costos se llama **punto de equilibrio**, en el no hay utilidad ni pérdida. El punto de equilibrio se determina dividiendo los costos fijos totales entre el margen de contribución por unidad.

El **margen de contribución** es el exceso de ingresos con respecto a los costos variables, es la parte que contribuye a cubrir los costos fijos y proporciona una utilidad.

De acuerdo con el **objetivo** de cada empresa, se puede calcular **cuando** hay que vender, **a qué costo y a qué precio** para lograr determinadas utilidades.

Una empresa debe ser concebida como la **célula básica de la economía de un país** y como un **instrumento generador y distribuidor de riqueza**. Los objetivos esenciales de la administración son maximizar el valor de la empresa e incrementar su capacidad de servicio. Es como la **célula más pequeña de una Sociedad, es la FAMILIA**. Es recomendable, por lo tanto, implantar estrategias en paralelo con determinadas acciones, como la **reconversión de las instalaciones de las empresas, la internalización de la cultura de calidad, el tener un eficiente sistema de administración de costos, la tecnología de punta, capital humano capacidad, estructuras de producción flexibles que permitan mejoras continuas en los sistemas de producción**.

En síntesis, el proceso anterior es similar a la herramienta conocida como **análisis de sensibilidad o simulación**, que permite conocer los resultados de las diferentes acciones antes de realizarlas.

Una estrategia para incrementar utilidades, y por lo tanto hacer bajar el punto de equilibrio, es tratar de **reducir los costos variables**.