Costos II

Unidad N.º 4

Eje Temático:

“Los costos y la toma de decisiones ”

Costos II - Unidad N° 4: “Los Costos y la Toma de Decisiones”

Contenidos

a) **Proceso de la toma de decisiones tácticas .**

b) **Factores cualitativos. Conceptos Relevantes.**

c) **Las decisiones en costos: Ordenes especiales de una sola ocasión. Decisión sobre mantener o eliminar una línea de producción. Decisión de hacer o comprar, Selección de equipos alternativos. Venta en bloque o al detalle. Venta en bruto o procesado. Procesamiento de residuos con valor comercial. Procesamiento de residuos molestos y cuyo retiro tiene un costo.**

d) **Teoría de las restricciones.**

e) **Análisis marginal: Contribución marginal, Tasa de contribución marginal, Palanca operativa .**

Toma de decisiones: Conceptos introductorios

Sabemos que una decisión es simplemente una selección entre dos ó más alternativas, entre dos ó más líneas diferentes de acción.

Toma de decisiones: Conceptos introductorios

El objetivo de proporcionar a la dirección información adecuada para la toma de decisiones es, sin duda, el más importante de la Contabilidad Gerencial, más precisamente a la Contabilidad de Costos.

Toma de decisiones: Conceptos introductorios

La administración de una organización debe enfrentar continuamente problemas relativos a precios, volúmenes de producción y ventas, métodos de producción, combinación de productos, etc., para cuya resolución son necesarios análisis y proyecciones de costos e ingresos.

Toma de decisiones: Conceptos introductorios

La mayoría de los problemas de decisión de los negocios implican la consideración de costos e ingresos, pero existen además otros factores no cuantificables, humanos, de mercados, etc., a considerar.

Toma de decisiones: Conceptos introductorios

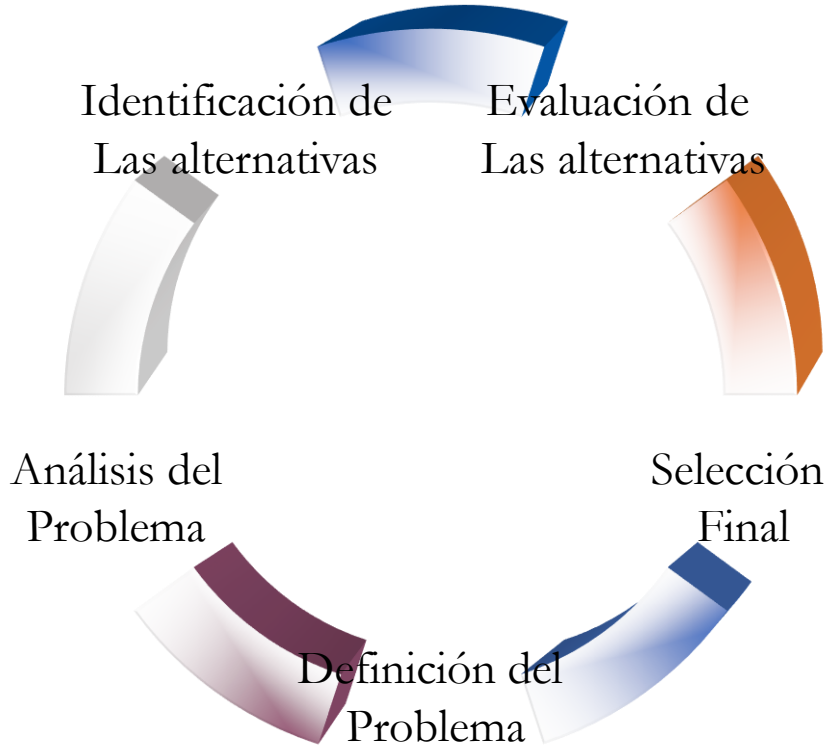
De manera que el análisis de costos e ingresos no es más que un punto de partida. Objetivo que toma en cuenta algunos de los factores implicados en la decisión.

Toma de decisiones: Conceptos introductorios

No obstante ello el proceso decisional ha de apoyarse en muchos casos, en el análisis de costos especialmente diseñados para un propósito específico.

Costos II - Unidad N° 4: "Los Costos y la Toma de Decisiones"

Proceso de la Toma de Decisiones



Proceso de la Toma de Decisiones

Definir el problema implica reconocer su existencia y luego establecer sus características en términos precisos. Incluye también el establecimiento de los objetivos de la solución deseada, lo que requiere de la elección de un criterio relativamente objetivo para evaluar luego las alternativas propuestas.

Proceso de la Toma de Decisiones

El análisis del problema implica una investigación preliminar, encaminada a establecer a qué parte de la organización afecta el mismo, quiénes deben ser consultados para la solución, qué hechos se relacionan con el problema y toda otra información relacionada con el mismo y que merezca ser evaluada en esa circunstancia.

Proceso de la Toma de Decisiones

Después de estas etapas se puede encarar la búsqueda de soluciones alternativas, tarea de importancia decisiva para la solución final del problema. Una vez que se posee una lista relativamente completa de los cursos de acción alternativos, se está frente al problema de decisión propiamente dicho.

Proceso de la Toma de Decisiones

Recién ahí estamos ante el problema de selección entre alternativas. Dicha selección se realizará desde luego sobre la base de una evaluación de las probables consecuencias de las alternativas propuestas, que constituye la cuarta etapa del proceso decisional.

Proceso de la Toma de Decisiones

En la selección final se eliminan aquellos cursos de acción evidentemente deficientes o no practicables, a fin de reducir el análisis detallado de las alternativas realmente significativas y en base a estas efectuar la selección final.

Proceso de la Toma de Decisiones

Este proceso decisional señalado corresponde al punto de vista general. A nosotros nos interesan las decisiones económicas, en las que pueden asociarse a las distintas alternativas consecuencias cuantificables, bajo la forma de costos y/o ingresos.

Proceso de la Toma de Decisiones

Las decisiones en las que estamos interesados son aquellas en las que está en juego la afectación de recursos económicos, medidos en dinero, entre usos alternativos

Proceso de la Toma de Decisiones

Uno de los aspectos centrales a considerar en los problemas económicos de decisión es el de la selección y cuantificación de los costos asociados con cada una de las distintas alternativas de acción.

Las Decisiones en Costos

Se trata de dar respuesta al siguiente interrogante básico:

¿Qué costos e ingresos deben atribuirse a una determinada alternativa y cuáles no?

Las Decisiones en Costos

La respuesta al interrogante propuesto es:

Solamente los *costos e ingresos relevantes o pertinentes* han de asociarse con cada curso de acción especifico

Las Decisiones en Costos

Son pertinentes para la toma de decisión aquellos ingresos o costos que son diferenciales entre las distintas alternativas a considerarse. Para identificar estos costos, el administrador debe seguir el siguiente camino:

Las Decisiones en Costos

a) Reunir todos los costos asociados con cada una de las alternativas a considerar
b) Eliminar los costos hundidos y aquellos costos futuros que no difieren entre alternativas
c) Tomar la decisión en función de los datos de costos restantes. Estos costos serán los costos diferenciales o evitables.

Las Decisiones en Costos

Los costos e ingresos relevantes son aquellos que experimentarán cambios (positivos o negativos) con respecto a la situación inicial, como resultado de tomar un determinado curso de acción alternativo.

Las Decisiones en Costos

Este curso de acción alternativo puede ser:

- **Agregar una línea nueva de productos**
- **Aceptar un pedido.**
- **Incrementar la producción**
- **Comprar o vender**
- **Etc.,**

Las Decisiones en Costos

Se trata de lo que se define generalmente como costos e ingresos diferenciales, los que representan el efecto neto de la elección de alternativas. Se trata del incremento (+ ó -) que se opera en los costos totales, como resultado de la adopción de determinado curso de acción.

Las Decisiones en Costos

El costo diferencial de un incremento en la producción es igual a la diferencia entre el costo de producir el volumen mayor y el costo correspondiente a la producción previa menor.

Las Decisiones en Costos

El ingreso diferencial es el incremento neto que se opera en los ingresos totales. La diferencia entre los ingresos diferenciales y los costos diferenciales es la ganancia o pérdida diferencial, representa el efecto neto de un determinado curso de acción sobre las ganancias totales.

Las Decisiones en Costos

Son:

- Costos Diferenciales
- Costos de Oportunidad
- Costos Hundidos

Resolución de problema siguiendo el principio diferencial:

Supongamos una empresa industrial que presenta la siguiente situación actual:

El Principio Diferencial y las Decisiones a Corto Plazo

Unidades producidas y vendidas 800 un. por mes

Producción máxima y de ventas 1.200 un. por mes

Precio de venta por Unidad $ 30,oo

El Principio Diferencial y las Decisiones a Corto Plazo

Detalle	Costo Unitario	Costos Totales
Materiales directos	$ 4,oo	$ 3.200,oo
Costos de Conversión	$ 13,oo	$ 10.400,oo
Costos de Pción totales	$ 17,oo	$ 13.600,oo
Costos de Adm. y Vtas.	$ 5,oo	$ 4.000,oo
Costo Total	**$ 22,00**	**$ 17.600,oo**

El Principio Diferencial y las Decisiones a Corto Plazo

La Gerencia de la empresa cree que podrá aumentar la producción y venta de las 800 unidades actuales a 900 unidades, por medio de una disminución del precio de venta de $ 30,oo a $ 28,oo por unidad.

El Principio Diferencial y las Decisiones a Corto Plazo

¿Será rentable disminuir el precio de venta por unidad?

El Principio Diferencial y las Decisiones a Corto Plazo

Detalle	Sit. Actual	Alternativa	Diferencia
Ingresos por ventas	$ 24.000,oo	$ 25.200,oo	$ 1.200,oo
Costos Variables	$ 13.600,oo	$ 15.300.oo	$ 1.700,oo
Margen de Cont	$ 10.400,oo	$ 9.900,oo	$ - 500,oo
Costos Fijos	$ 4.000,oo	$ 4.000,oo	$ -0-
Beneficio	$ 6.400,oo	$ 5.900,oo	$ - 500,oo

Se Observa que no todos los costos fueron diferenciales, los costos fijos no se modificaron en ninguna de las alternativas.

Sólo el ingreso por ventas y los costos variables totales son pertinentes para el análisis. Son los que sufrieron modificaciones entre las alternativas analizadas.

Cuando la diferencia entre la alternativa que se propone y la situación actual es positiva, entonces la alternativa propuesta es más rentable que la situación actual. En el caso inverso, la situación actual será más rentable que la alternativa propuesta.

Otra situación que a menudo debe enfrentar la dirección o la administración de una organización se produce cuando debe decidirse la eliminación o inclusión de una línea de productos o la clausura o cierre de un segmento de la operación total.

El Principio Diferencial y las Decisiones a Corto Plazo

Una decisión similar se toma en el caso de la ampliación o reducción de nuevos territorios geográficos en materia de ventas. En este caso también se acude al principio diferencial.

Supongamos la siguiente situación de la empresa El Sol S.A.

La Empresa Sol S.A., fábrica tres productos: A, B y C, de los cuales los dos primeros son rentables, con unos beneficios aceptables, mientras que con el tercero se ha estado perdiendo dinero durante un tiempo. Los resultados más recientes del mes pasado fueron los siguientes:

El Principio Diferencial y las Decisiones a Corto Plazo

Conceptos	Prod. A	Prod. B	Prod. C	Total
Ventas	12.000	24.000	18.000	54.000
Menos: Costos Totales	8.400	19.800	18.600	46.800
Resultado	3.600	4.200	(600)	7.200

El Principio Diferencial y las Decisiones a Corto Plazo

Los gerentes han estado considerando una serie de posibles alternativas de acción futura, pero mientras tanto no disponen de nuevos productos. Tampoco pueden vender más de los productos A ó B si no se reduce drásticamente el precio de venta. La decisión inmediata consiste en determinar si es conveniente eliminar el producto C y aparentemente ahorrar $ 600, por mes.

Tras un estudio, el contador ha demostrado que los costos totales de todos los productos incluyen $ 10.800 de costos fijos comunes repartidos a los productos A, B y C de la forma siguiente: 2.400 el A, 4800, el B y 3.600 el producto C.

Costos II - Unidad N° 4: "Los Costos y la Toma de Decisiones"

El Principio Diferencial y las Decisiones a Corto Plazo

Conceptos	Prod. A	Prod. B	Prod. C	Total
Venta	12.000	24.000	18.000	54.000
Menos: Costos Vs.	6.000	15.000	15.000	36.000
Costos Fijos	2.400	4.800	3.600	10.800
Resultado	3.600	4.200	(600)	**7.200**

Los costos fijos incurridos actualmente por el producto C continuarán siendo los mismos independientemente de la decisión que se tome al respecto de continuar o no con la producción de dicho producto.

Un análisis más útil de la situación es determinar la contribución realizada por cada producto a los costos fijos totales incurridos por la empresa y al beneficio global obtenido.

Costos II - Unidad N° 4: "Los Costos y la Toma de Decisiones"

El Principio Diferencial y las Decisiones a Corto Plazo

Conceptos	Prod. A	Prod. B	Prod. C	Total
Venta	12.000	24.000	18.000	54.000
Menos: Costos Vs.	6.000	15.000	15.000	36.000
Contribución	6.000	9.000	3.000	18.000
Costos Fijos				10.800
Resultado				**7.200**

El gerente de Sol S. A. Puede ahora concluir que es mejor continuar con el producto C por el momento ya que proporciona una contribución de $ 3.000 a los costos fijos. Si se abandona el producto la contribución de los productos que quedan no cambiará, como tampoco los costos fijos incurridos por la empresa.

No es aconsejable eliminar el producto C porque los beneficios caerán a solo $ 4.200, como se muestra a continuación

El Principio Diferencial y las Decisiones a Corto Plazo

Conceptos	Prod. A	Prod. B	Total
Venta	12.000	24.000	36.000
Menos: Costos Vs.	6.000	15.000	21.000
Contribución	**6.000**	**9.000**	**15.000**
Costos Fijos			10.800
Resultado			**4.200**

El Principio Diferencial y las Decisiones a Corto Plazo

Cualquier decisión que toma una organización para tratar de satisfacer sus necesidades, elaborando internamente los distintos conjuntos y partes para integrar sus productos o requiriendo éstos de fuentes externas se conoce como una decisión de *hacer o comprar.*

¿Cómo se enfoca este problema en la práctica?

El Principio Diferencial y las Decisiones a Corto Plazo

¿Cómo se enfoca este problema en la práctica?

Veamos un ejemplo

Supongamos que una empresa está produciendo internamente una pieza o parte que es utilizada en una de las principales líneas de producción.

El contador de la empresa brinda el siguiente informe de costos de dicha pieza:

El Principio Diferencial y las Decisiones a Corto Plazo

Detalle	Costos Unitarios	Costo Total 8000 unid.
Mat. Directos	$ 3,oo	$ 24.000,oo
Conversión Vs.	$ 8,00	$ 64.000,oo
Conversión fijos	$ 7,oo	$ 56.000,oo
Total	$ 18,oo	$ 144.000,oo

La empresa ha recibido una oferta de un proveedor quien podrá entregar las 8.000 piezas a un precio de $ 15,oo cada una

¿Debe la empresa abandonar la producción de la mencionada pieza y contratar su compra al proveedor?

Para responder a esta pregunta la gerencia debe efectuar el análisis aplicando el principio diferencial. Aplicando dicho análisis, el costo diferencial es obtenido por medio de la eliminación de los costos que no son evitable.

Es decir eliminando aquellos costos que no se alteran si se toma la decisión de comprar. Los costos que permanecerán después de hacer esta eliminación serán los costos evitables por no producir la pieza internamente.

Si este costos evitable es menor que el precio que ofertó el proveedor, la empresa deberá seguir produciendo la pieza respectiva, y por lo tanto, rechazar la oferta. Solamente aceptará la oferta en el caso de que el precio ofrecido sea menor a la suma de los costos evitables.

Veamos el cuadro correspondiente al análisis diferencial

Costos II - Unidad N° 4: "Los Costos y la Toma de Decisiones"

El Principio Diferencial y las Decisiones a Corto Plazo

Detalle	Costo	Costo diferencial		Costo Diferencial	
	Por un.	Hacer	Comprar	Hacer	Comprar
Mat. Dir	$ 3,oo	$ 3,oo	-	$ 24.000	-
Conv Vs	$ 8,oo	$ 8,oo	-	$ 64.000	-
Conv Fj	$ 7,oo	-	-	-	-
Pcio Cpra	-	-	$ 15,oo	-	$ 120.000
Costo Tot	$ 18,oo	$ 11,oo	$ 15,oo	$ 88.000	$ 120.000
Diferencia		**$ 4,oo**		**$ 32.000**	

Se observa que los costos que no se pueden evitar son los costos fijos de conversión (depreciaciones, calefacción, iluminación, alquileres, etc.) que son costos comunes incorporados en todos los productos elaborados por la empresa y no se alteran por dejar de producir

Los costos variables de producir la pieza son costos diferenciales, puesto que estos son evitados al decidir la compra a un proveedor

En el cuadro se observa que el costo es de $ 4,oo más bajo por unidad, al seguir produciendo las partes o piezas en vez de comprarlas a un proveedor, por cuya razón la empresa deberá rechazar la oferta.

Un aspecto no considerado anteriormente es el espacio en la planta que dejaría ociosa la producción de la pieza en cuestión, en el caso de aceptar la oferta del proveedor

Puesto que dicho espacio quedaría vacío al no tener un uso alternativo su costo de oportunidad sería cero. Esto reforzaría el argumento de rechazar la oferta del proveedor y continuar con la producción de la pieza.

¿Pero qué decisión debería ser tomada en el caso de que el espacio, que ahora está siendo utilizado en la producción de las piezas en cuestión, sea implementado para algún otro propósito?

En este caso el espacio tendrá un costo de oportunidad que debería ser considerado para evaluar la proposición del proveedor

¿Cuál será el costo de oportunidad?

El costo debería ser medido en función de la mejor alternativa del uso del espacio, que quedaría sin utilizar si se decidiera comprar la pieza.

Supongamos que el espacio que quedaría ocioso, por motivos de la compra de la pieza, se puede usar para elaborar un nuevo producto que podría generar un ingreso neto de $ 50.000,oo por año.

Elaboremos el cuadro correspondiente

Costos II - Unidad N° 4: "Los Costos y la Toma de Decisiones"

El Principio Diferencial y las Decisiones a Corto Plazo

Detalle	Hacer	Comprar
Costo diferencial por unidad	$ 11,oo	$ 15,oo
N° de unidades necesarias	8.000	8.000
	$ 88.000,oo	$ 120.000,oo
Costo de oportunidad (nuevo pr)	$ 50.000,oo	-
Costo total	$ 138.000,oo	$ 120.000,oo
Diferencia a favor de comprar	**$ 18.000,oo**	**-**

Teoría de las Restricciones

Básicamente se trata de una nueva filosofía de gestión, aparece en los principios de la década de 1980, desarrollada por el físico israelí Eliyahu. Goldratt autor del libro «La Meta» .

En este libro el autor manifiesta que: «La meta u objetivo de una empresa es generar dinero, ahora y en el futuro»

Teoría de las Restricciones

Por ello, el desarrollo eficiente de una gestión empresarial debe apoyarse no sólo en acciones tendientes a mejorar la calidad del producto, brindar un buen servicio de posventa al cliente, un adecuado manejo de fondos, el mejoramiento continuo de las funciones de una empresa sino esencialmente la instrumentación de medidas que aporten los elementos necesarios para alcanzar esa meta

Teoría de las Restricciones

Se reconoce que las empresas se encuentran limitadas por restricciones (internas y externas) que dificultan la consecución de los objetivos (metas) planteadas, por lo que se hace necesario conocer estas restricciones a los fines de gestionarlas buscando las medidas correctivas a corto plazo y superarlas en el largo plazo

Teoría de las Restricciones

¿Qué es una restricción?

En términos generales, podemos decir que una restricción es cualquier factor que limita a la empresa para alcanzar su objetivo

Ejemplos:

Cantidad de máquinas

Demanda

Cantidad de mano de obra

Capital invertido

Teoría de las Restricciones

Tipos de Restricciones

Podemos encontrar los siguientes tipos:

Físicas – Factores tangibles del proceso de producción

Mercado – Factores externos a la organización (demanda del producto o servicio)

Políticas – Procedimientos, estímulos o formas de operación improductivos

Teoría de las Restricciones

Tipos de Restricciones

Podemos encontrar los siguientes tipos:

Físicas – Factores tangibles del proceso de producción

Mercado – Factores externos a la organización (demanda del producto o servicio)

Políticas – Procedimientos, estímulos o formas de operación improductivos

Teoría de las Restricciones

La teoría de las restricciones (TR) ayuda a identificar los obstáculos más importantes o el factor que limita a la empresa para conseguir los objetivos planteados.
Se basas en la idea del eslabón más débil de una cadena crítica, al resolver la restricción de ese eslabón, se puede lograr que el proyecto sea más fluido.

Teoría de las Restricciones

La teoría de las restricciones consta de cinco pasos:

1. **Identificar la restricción**
2. **Explotar la restricción**
3. **Subordinar todo lo demás a la restricción**
4. **Elevar la restricción**
5. **Repetir el proceso encontrando la siguiente restricción**

1.- Identificar la restricción

Se debe determinar:

¿qué elemento o proceso constituye la restricción?

¿Cuál es la operación más lenta?

Antes de querer hacer cualquier cambio, se debe conocer la restricción, esta operación se llama «drum»

2.- Explotar la restricción

Esto consiste en encontrar el método que permita obtener el máximo provecho de la restricción . No se pretende hacer cambios sino asegurar la continuidad y el flujo en los procesos

3.- Subordinar todo lo demás a la restricción

Esto es que todas las demás operaciones que no son restricciones se desarrollen al ritmo del proceso que si tiene esa restricción, es decir unificar los procesos al ritmo de la restricción. De esta manera el resto de los procesos o recursos deben funcionar al ritmo que marca la restricción

4.- Elevar la restricción

Este paso se refiere a aumentar la capacidad de las restricciones. La idea en esta etapa es eliminar desperdicios y agregar recursos, si fuese necesario, para optimizar el «drum» y hacerlo más eficiente y más ágil.

Teoría de las Restricciones

5.- Repetir el proceso encontrando la siguiente restricción

Una vez que se ha ampliado la capacidad de la restricción, esta deja de serlo pero es normal que otro elemento se convierta en la restricción, en esta etapa se debe buscar e identificar la nueva restricción.

Costos II - Unidad N° 4: "Los Costos y la Toma de Decisiones"

Teoría de las Restricciones

Ejemplo

Identificar la Restricción	Explotar la restricción	Subordinar todo a la restricción	Elevar la restricción	Evaluar si hay nuevas restricciones
Una Máquina	Asignar operarios más hábiles Evitar que se quede sin materiales para procesar Evitar parada por falta de operarios	Si la máquina es capaz de producir 10 unidades/hora entonces el proceso debe limitarse a esa tasa	Comprar otra máquina similar a la restricción Contratación de más operarios	¿Se rompió la restricción que había? ¿Hay nuevas restricciones? Si las hay se vuelve al paso 1

Teoría de las Restricciones

Método Tambor

La teoría de las restricciones utiliza el método tambor, el cuál establece que la o las restricciones dictarán la velocidad de producción de todo el sistema, por lo tanto el tambor es el que marcara el paso de los materiales para todos los centros de trabajo de la planta

Teoría de las Restricciones

Amortiguador

La teoría de las restricciones introduce este concepto, que indica que para que la restricción siempre esté en funcionamiento se crea un amortiguador, el cuál tiene como objetivo proveer a la restricción de todos los materiales necesarios para que está permanezca siempre ocupada, mientras llega la siguiente cantidad solicitada, de esta forma el rendimiento de la restricción no se verá afectada

Teoría de las Restricciones

Cuerda

Otro concepto utilizado por la teoría es la Cuerda, que consiste esencialmente en un dispositivo de comunicación que conecta la restricción con el punto de liberación de materiales, de esta forma se suministrara materia prima a la misma velocidad en que la restricción este completando una operación

Palanca Operativa

Definimos a la palanca operativa como el impacto que tienen los costos fijos sobre la estructura general de los costos de una empresa. Los costos fijos ejercen un efecto multiplicador en las utilidades de la empresa.

El impacto de los costos fijos sobre la utilidad de operación ante un aumento de las ventas se denomina Palanca Operativa y es el resultado de la relación entre la contribución marginal y la utilidad de operación de la empresa.

Palanca Operativa

Ejemplo

Una empresa tiene la siguiente estructura de costos:

Ventas	20.000 unidades
Precio de Venta Unitario	$ 50,oo
Costos variables unitarios	$ 20,oo
Costos Fijos	$ 200.000

Si se produce un incremento del 20% de las ventas, comparemos los estados de resultados de las dos situaciones:

Costos II - Unidad N° 4: "Los Costos y la Toma de Decisiones"

Palanca Operativa

Estado de Resultados

Situación Original			Incremento del 20% de las ventas		
Detalle	**Cantidades**	**Importe**		**Cantidades**	**Importe**
Ventas	20.000 x $ 50,oo	$ 1.000.000,oo		24.000 x $ 50,oo	$ 1.200.000,oo
Costos Variables	20.000 x $ 20,oo	$ - 400.000,oo		24.000 x $ 20,oo	$ - 480.000,oo
Cont. Marginal		$ 600.000,oo			$ 720.000,oo
Costos Fijos		$ - 200-000,oo			$ - 200.000,oo
Utilidad de Operación		$ 400.000,oo			$ 520.000,oo

Palanca Operativa

% de incremento de resultado de operación:

$$\frac{\text{Resultado con aumento de ventas}}{\text{Resultado situación Original}} - 1$$

$$= \frac{\$\ 520.000,oo}{\$\ 400.000,oo} - 1$$

$$= 1,30 - 1 = 0,30 \times 100 = 30\%$$

Un aumento del 20% de las ventas ocasionó un incremento del 30% del resultado de operación. Esto ocurre por la Palanca Operativa que ejercen los Costos Fijos

Palanca Operativa

% de incremento de resultado de operación:

$$\frac{\text{Resultado con aumento de ventas}}{\text{Resultado situación Original}} - 1$$

$$= \frac{\$\ 520.000,oo}{\$\ 400.000,oo} - 1$$

$$= 1,30 - 1 = 0,30 \times 100 = 30\%$$

Un aumento del 20% de las ventas ocasionó un incremento del 30% del resultado de operación. Esto ocurre por la Palanca Operativa que ejercen los Costos Fijos

Palanca Operativa

Calculo de la Palanca Operativa:

$$\frac{\text{Contribución Marginal}}{\text{Utilidad de Operación}}$$

$$= \frac{\$\ 600.000,oo}{\$\ 400.000,oo}$$

$$= 1,5$$

Palanca Operativa

Comprobación:

Incremento del resultado = Incremento de las ventas X palanca operativa

= 0,20 x 1,5

Incremento de las ventas = 0,30

<u>Importante:</u>

Ante una disminución de las ventas, por ejemplo del 20%, el efecto palanca actuará provocando una disminución de los resultados del 30%

Unidad N° 4

“Los costos y la toma de decisiones”

Bibliografía

Gestión y Costos – Carlos M. Giménez – Ediciones Macchi

Contabilidad de Costos – Un enfoque gerencial – Charles T. Horngren - edición pdf.

Costos para Empresarios – Carlos M. Giménez – Ediciones Macchi

Este material ha sido preparado por el Contador Alcaraz José Luis, integrante de la cátedra de Costos II de la carrera de Contador Público que se dicta en la Universidad Nacional de La Rioja para ser utilizado EXCLUSIVAMENTE con fines ACADEMICOS