



LICENCIADOS EN CONTADURIA PUBLICA

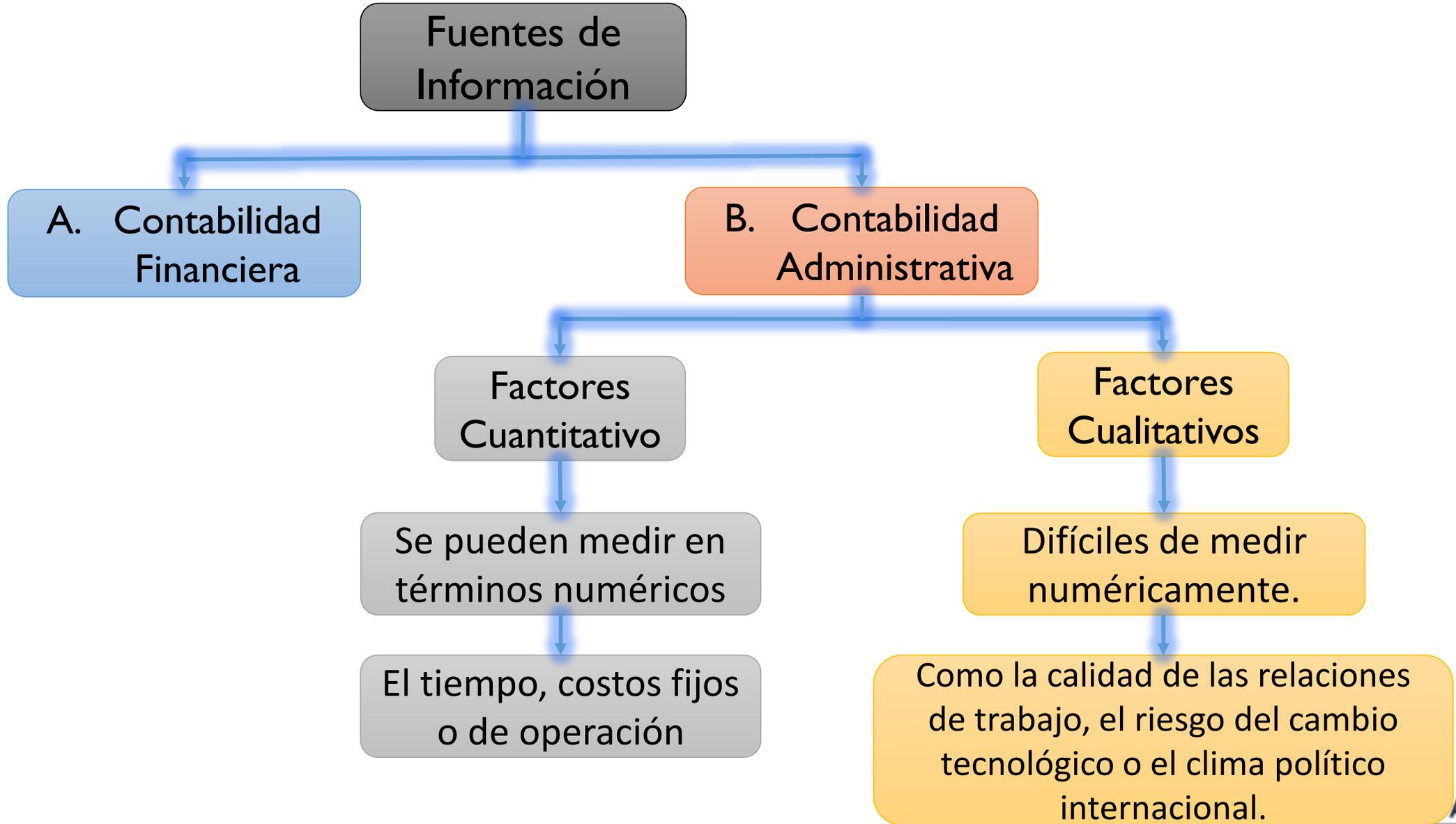
UNIDAD III

CASOS PRACTICOS PARA LA TOMA DE DECISIONES.

Las organizaciones se enfrentan a diario a cuestionamientos sobre cómo aprovechar mejor los recursos tanto a corto como a largo plazo.

Las **decisiones de corto plazo** se refieren a la operación normal, son flexibles y se pueden corregir. Involucran áreas como ventas, finanzas, producción, recursos humanos, etc.

Las **decisiones de largo plazo** tienen que ver principalmente con inversiones de capital, son rígidas, no aceptan marcha atrás debido a que comprometen muchos recursos.



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

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

Hay diversos tipos de datos a tener en cuenta en la toma de decisiones a largo plazo estos son los siguientes:

- ✓ Comportamiento de los costos fijos y variables.
- ✓ Análisis de ingresos y costos relevantes e irrelevantes.
- ✓ Análisis de ingresos y costos marginales o incrementales.
- ✓ Análisis de costos de oportunidad.
- ✓ Análisis de costos sumergidos.

La palabra relevante significa pertinente, importante, aplicable al caso en cuestión.

Es decir que un ingreso o costo relevante son aquellos entradas o salidas de dinero esperadas que difieren entre cursos alternativos de acción. Son costos futuros y desembolsables.

Un costo o ingreso relevante son aquellos que difieren en total entre las opciones son relevantes para una decisión.

Si un costo será el mismo sin importar la opción seleccionada, la decisión no tiene efecto sobre el costo y se puede ignorar.

Por ejemplo, si se intenta decidir entre ir a ver una película o alquilar un video por la tarde, el alquiler del apartamento es irrelevante.

Se vaya al cine o se alquile una película en video, el alquiler del apartamento es exactamente igual, y en consecuencia es irrelevante para la decisión.

Por otra parte, el costo del boleto del cine y el costo de alquilar el video serian relevantes para la decisión, pues son costos evitables.

Un costo evitable es aquel que se puede eliminar en todo o en parte mediante la elección de una u otra opción.

Si se elige ir al cine se evita el costo de alquilar el video. Si se elige alquilar un video se evita el costo del boleto del cine.

En consecuencia, el costo del boleto del cine y el de alquilar el video son costo evitables.

Por otra parte, el alquiler del apartamento no es un costo evitable de ambas opciones. Se debe continuar el alquiler del apartamento con cualquiera de ellas.

Los costos evitables son costos relevantes. Los costos inevitables son costos irrelevantes.

Un costo evitable es aquel que se puede eliminar en todo o en parte mediante la elección de una u otra opción.

Si se elige ir al cine se evita el costo de alquilar el video. Si se elige alquilar un video se evita el costo del boleto del cine.

En consecuencia, el costo del boleto del cine y el de alquilar el video son costo evitables.

Por otra parte, el alquiler del apartamento no es un costo evitable de ambas opciones. Se debe continuar el alquiler del apartamento con cualquiera de ellas.

Los costos evitables son costos relevantes. Los costos inevitables son costos irrelevantes.

Dos amplias categorías de costos no son nunca relevantes en las decisiones. Estos costos irrelevantes son:

- ✓ Costos sumergidos
- ✓ Costos futuros que no difieren entre las opciones

Un costo sumergido, es un costo en el que ya se incurrió y no se puede evitar, sin importar la decisión del gerente.

Los costos sumergidos son siempre los mismos, sin importar las opciones, por lo que siempre son irrelevantes y se deben ignorar.

Por otra parte, **los costos futuros** que difieren entre las opciones son relevantes.

Los gerentes de diversas empresas se ven enfrentados a tomar decisiones que afectaran el corto plazo e incluso el mediano o largo plazo.

Entre las situaciones más comunes se encuentran:

- Reposición de equipo o reparación
- Fabricar, o mandar a hacer una parte
- Subcontratar una parte del proceso, o hacerlo
- Eliminar una línea, departamento o sucursal, o seguir operándolo
- Aceptar o rechazar un pedido especial
- Agregar una línea de productos, o no hacerlo.
- Modificar o no los niveles de inventarios
- Decidir la mejor combinación de líneas de producto
- Trabajar un solo turno, o varios
- Disminuir la publicidad, o aumentarla
- Operar en un mercado, o en varios
- Ampliar o no el plazo de pago a los clientes
- Cerrar la empresa, o seguir operándola

Agregado y eliminación de líneas de producto y otros segmentos

Gridman Company, tiene 3 líneas de producto: fármacos, cosméticos y artículos de hogar.

En la siguiente tabla se presenta la información sobre ventas y costos del mes anterior para cada línea de producto por separado y para el negocio en total.

3.3 Caso Práctico De Agregado Y Eliminación De Líneas De Producto.

Tabla 6.5. Utilidad de Operación para cada Línea de Producto de Gridman Company

	Total	Lineas de productos		
		Farmacos	Cosmeticos	Articulos del hogar
Ventas	\$ 250,000,000	\$ 125,000,000	\$ 75,000,000	\$ 50,000,000
-Gastos variables	\$ -105,000,000	\$ -50,000,000	\$ -25,000,000	\$ -30,000,000
Margen de Contribucion	\$ 145,000,000	\$ 75,000,000	\$ 50,000,000	\$ 20,000,000
-Gastos fijos:				
Salarios	\$ -50,000,000	\$ -29,500,000	\$ -12,500,000	\$ -8,000,000
Publicidad	\$ -15,000,000	\$ -1,000,000	\$ -7,500,000	\$ -6,500,000
Servicios publicos	\$ -2,000,000	\$ -500,000	\$ -500,000	\$ -1,000,000
Depreciacion-elementos fijos	\$ -5,000,000	\$ -1,000,000	\$ -2,000,000	\$ -2,000,000
Alquiler	\$ -20,000,000	\$ -10,000,000	\$ -6,000,000	\$ -4,000,000
Seguros	\$ -3,000,000	\$ -2,000,000	\$ -500,000	\$ -500,000
Administracion general	\$ -30,000,000	\$ -15,000,000	\$ -9,000,000	\$ -6,000,000
Total Gastos fijos	\$ -125,000,000	\$ -59,000,000	\$ -38,000,000	\$ -28,000,000
Utilidad de operación netas (perdida)	\$ 20,000,000	\$ 16,000,000	\$ 12,000,000	\$ -8,000,000

¿Qué se puede hacer para mejorar el rendimiento general de la empresa?

Una línea de producto, artículos del hogar, muestra pérdidas de operación netas en el mes.

Las opciones en este caso es mantener una línea de producto o eliminarla.

Solo los costos que difieren en ambas opciones (es decir que se eviten al eliminar la línea de producción de artículos del hogar) son relevantes.

Al decidir sobre la eliminación de una línea de productos, es esencial que los administradores identifiquen con claridad los costos que se deben evitar y por tanto son relevantes para la decisión, y los costos que no se pueden evitar, y en consecuencia son irrelevantes.

La decisión se puede enfocar de la siguiente manera:

Si se elimina la línea de artículos del hogar, la empresa perderá \$20, 000,000 por mes como margen de contribución pero se evitan algunos costos fijos.

Por ejemplo, es posible dar de baja algunos empleados o disminuir los costos de publicidad.

Si con la eliminación de la línea de artículos del hogar la empresa evita más costos fijos de lo que pierde de margen de contribución, será mejor eliminar la línea, pues se deben mejorar las utilidades de operación netas totales.

Por otra parte, si la empresa es incapaz de evitar tanto de costos fijos como lo que se pierde de margen de contribución, se debe mantener la línea de artículos del hogar.

En suma, el administrador debe preguntarse ¿Qué costos puedo evitar si elimino esta línea de productos?

Para demostrar cómo proceder en un análisis de línea de productos, suponga que la administración de Gridman Company analizó los costos fijos cargados a las 3 líneas de productos y determino lo siguiente:

- El gasto de salarios representa los salarios de empleados que trabajan directamente sobre un producto.
- El gasto de publicidad representa promociones de productos específicas para cada línea y es evitable si se elimina la línea.
- Los gastos de servicios públicos representan costos de servicios públicos para toda la empresa.

- Los gastos de depreciación representa la depreciación de los escaparates para presentar las distintas líneas de productos.
- El gasto de alquiler representa el alquiler de todo el edificio que alberga la empresa; también se asigna a las líneas de productos según los importes de las ventas.
- El gasto de seguro representa el seguro aplicado al inventario dentro de cada una de las 3 líneas de producto.
- El gasto de administración general representa los gastos de contabilidad, adquisición y administración general asignados a las líneas de producto según los importes de ventas.

Con esta información, la administración puede identificar los costos fijos que se pueden evitar o no si se elimina la línea de productos:

Costos Fijos Evitables

Gastos fijos	Costo total asignado a		artículos del hogar	
	No evitable	Evitable	No evitable	Evitable
Salarios	\$ 8,000,000	\$ 8,000,000		
Publicidad	\$ 6,500,000	\$ 6,500,000		
Servicios publicos	\$ 1,000,000	\$ -	\$ 1,000,000	\$ -
Depreciacion-elementos fijos	\$ 2,000,000	\$ -	\$ 2,000,000	\$ -
Alquiler	\$ 4,000,000	\$ -	\$ 4,000,000	\$ -
Seguros	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ -	\$ -
Administracion general	\$ 6,000,000	\$ -	\$ 6,000,000	\$ -
Total	\$ 28,000,000	\$ 15,000,000	\$ 13,000,000	\$ -

A fin de determinar como la eliminación de la línea afectará las utilidades totales de la empresa se puede comparar el margen de contribución que se perderá con los costos que se pueden evitar si se elimina la línea:

Tabla 6.7. Margen de Contribución

Margen de contribucion perdido si se elimina la linea de articulos del hogar	\$	20,000,000
Menos los costos fijos que se pueden evitar si se elimina la linea de articulos del hogar	\$	-15,000,000
Disminucion de las utilidades de operación netas totales de la empresa	\$	<u>5,000,000</u>

En este caso, los costos fijos que se evitan al eliminar la línea de productos son inferiores al margen de contribución que se perderá.

En consecuencia, según los datos presentados no se debe eliminar la línea de artículos del hogar, a menos que se encuentre un uso con mayor rendimiento para el espacio de piso y de repisas que el ocupado.

Precaución con los costos fijos asignados

La conclusión de no eliminar la línea de artículos del hogar parece estar en conflicto con los datos antes presentados, cabe recordar que la línea muestra pérdidas y no utilidades.

¿Para qué mantener una línea que muestra perdidas?

La explicación de esta aparente incongruencia radica, al menos en parte, en los costos fijos comunes que se asignan a las líneas de producto.

Tabla 6.8. Análisis de Líneas de Productos Gridman Company

Comparativo para el analisis de lineas de productos

	Mantener articulos del hogar	Eliminar articulos del hogar	Diferencia aumento (o disminucion de utilidades de operación netas)
Ventas	\$ 50,000,000	\$ -	\$ -50,000,000
-Gastos variables	\$ -30,000,000	\$ -	\$ 30,000,000
Margen de Contribucion	\$ 20,000,000	\$ -	\$ -20,000,000
-Gastos fijos			\$ -
Salarios	\$ -8,000,000	\$ -	\$ 8,000,000
Publicidad	\$ -6,500,000	\$ -	\$ 6,500,000
Servicios publicos	\$ -1,000,000	\$ -1,000,000	\$ -
Depreciacion-elementos fijos	\$ -2,000,000	\$ -2,000,000	\$ -
Alquiler	\$ -4,000,000	\$ -4,000,000	\$ -
Seguros	\$ -500,000	\$ -	\$ 500,000
Administracion general	\$ -6,000,000	\$ -6,000,000	\$ -
Total Gastos fijos	\$ -28,000,000	\$ -13,000,000	\$ 15,000,000
Utilidad de operación netas (perdida)	\$ -8,000,000	\$ -13,000,000	\$ -5,000,000

El comparativo para el análisis de líneas de productos, nos muestra una perspectiva muy diferente de la línea de artículos del hogar, ya que esta cubre todos sus gastos fijos identificables y genera un margen de segmento de \$3,000,000 para cubrir los costos fijos comunes de la empresa.

Como se muestra a continuación:

3.3 Caso Práctico De Agregado Y Eliminación De Líneas De Producto.

Tabla 6.9. Análisis Línea de Productos a partir de los Costos Fijos

	Total	Lineas de productos		
		Farmacos	Cosmeticos	Articulos del hogar
Ventas	\$ 250,000,000	\$ 125,000,000	\$ 75,000,000	\$ 50,000,000
-Gastos variables	\$ -105,000,000	\$ -50,000,000	\$ -25,000,000	\$ -30,000,000
Margen de Contribucion	\$ 145,000,000	\$ 75,000,000	\$ 50,000,000	\$ 20,000,000
-Gastos fijos				
Salarios	\$ -50,000,000	\$ -29,500,000	\$ -12,500,000	\$ -8,000,000
Publicidad	\$ -15,000,000	\$ -1,000,000	\$ -7,500,000	\$ -6,500,000
Depreciacion-elementos fijos	\$ -5,000,000	\$ -1,000,000	\$ -2,000,000	\$ -2,000,000
Seguros	\$ -3,000,000	\$ -2,000,000	\$ -500,000	\$ -500,000
Total gastos fijos identificables	\$ -73,000,000	\$ -33,500,000	\$ -22,500,000	\$ -17,000,000
Margen de segmento de la linea de producto	\$ 72,000,000	\$ 41,500,000	\$ 27,500,000	\$ 3,000,000
Servicios publicos	\$ -2,000,000			
Alquiler	\$ -20,000,000			
Administracion general	\$ -30,000,000			
Total Gastos fijos comunes	\$ -52,000,000			
Utilidad de operación netas (perdida)	\$ 20,000,000			

Las utilidades de operación netas totales de la empresa será superior si se mantiene la línea que si se elimina

A menos que se halle otra línea de productos que genere un margen de segmento superior a este, a la empresa le conviene mantener la línea de artículos del hogar.

La integración proporciona ciertas ventajas.

Una empresa integrada es menos dependiente de sus proveedores y puede asegurar un flujo más uniforme de piezas y materiales para la producción que una empresa no integrada.

Por ejemplo, una huelga que afecta a un proveedor de piezas importantes puede interrumpir las operaciones de una empresa no integrada durante varios meses, mientras que una empresa integrada productora de sus propias partes puede quizá continuar sus operaciones.

Además, muchas empresas consideran que controlan mejor la calidad a través de la producción de sus propias piezas y materiales que si dependen de los estándares de control de calidad de proveedores externos.

Sumada a que la empresa integrada obtiene utilidades de las piezas y los materiales que “fabrica”, en lugar de “comprar”, además de ganar en sus operaciones regulares.

Las ventajas de la integración se contraponen a las ventajas de usar proveedores externos.

Al reunir los pedidos de varias empresas, un proveedor puede aplicar economías de escala en investigación, desarrollo y fabricación.

Estas economías de escala pueden generar mayor calidad y menores costos que si la empresa pretendiera fabricar todas las piezas por sí misma.

Sin embargo, la empresa debe tener cuidado de mantener el control sobre las actividades esenciales para continuar en su posición competitiva.

Ejemplo de fabricar o comprar

Para dar un ejemplo de una decisión de fabricar o comprar, consideremos Ciclo Montaña. La empresa ahora produce los engranajes de embrague para trabajo pesado, utilizados en su línea más popular de bicicletas de montaña.

El departamento de contabilidad de la empresa informa los siguientes costos para la producción interna de 8000 unidades de cambios por año:

Información Financiera Ciclo de Montaña

	Por unidad	8.000 unidades
Materiales Directos	\$ 6,000	\$ 48,000,000
Mano de obra directa	\$ 4,000	\$ 32,000,000
Costos indirectos variables	\$ 1,000	\$ 8,000,000
Salario del supervisor	\$ 3,000	\$ 24,000,000
Depreciación de equipos especiales	\$ 2,000	\$ 16,000,000
Costos indirectos generales asignados	\$ 5,000	\$ 40,000,000
Costo total	\$ 21,000	\$ 168,000,000

Un proveedor externo ofreció vender 8,000 engranajes por año a Ciclo Montaña en un precio de tan solo 19 cada uno.

¿Convenía que la empresa interrumpiera la fabricación interna de engranajes y comenzara a comprarlos del proveedor externo?

Para enfocar la decisión desde un punto de vista económica, el administrador debería volver a centrar su atención en los costos relevantes.

Como ya vimos, los costos relevantes (es decir, diferenciales o evitables) se obtienen con la eliminación de los que no son evitables, es decir;

1. Los costos sumergidos
2. Los costos futuros que permanecerán con independencia de la producción interna de los cambios o su adquisición externa.

Los costos que quedan después de eliminarlos son los costos evitables para la empresa, si se desea la adquisición externa, la empresa debe continuar con la fabricación de sus propios engranajes y rechazar la oferta del proveedor externo.

Es decir, la empresa solo debe adquirir si el precio de compra externo es inferior a los costos que se pueden evitar al interrumpir la producción propia de los engranajes.

Al analizar los datos de costos para la producción interna de engranajes, observe primero que la depreciación de equipos especiales representa uno de los costos de la producción interna de los engranajes.

Como los equipos ya se adquirieron, esta depreciación es un costo sumergido, y en consecuencia irrelevante.

Si se pudiera vender el equipo sería irrelevante el valor de recuperación, o si se pudiera usar la máquina para fabricar otros productos.

Sin embargo, se puede suponer que el equipo no tiene valor de recuperación y no tiene otra aplicación que la fabricación de engranajes para trabajo pesado.

También vale la pena notar que la empresa asigna una porción de los costos de costos indirectos generales a los engranajes.

Cualquier porción de este costo de costos indirectos generales que se eliminara si se compraran los engranajes de embrague un lugar de fabricarlos seria relevante en el análisis.

No obstante, es probable que los costos indirectos generales asignados a los engranajes de embrague en realidad sean comunes a todos los elementos producidos en la fábrica, y permanecerían sin cambios incluso con la compra externa de los engranajes.

Estos costos comunes asignados no son costos relevantes (pues no difieren con las opciones de fabricación o venta) y se deben eliminar del análisis, junto con los costos sumergidos.

3.4 Decisión De Hacer O Comprar

Los costos variables de producción de los engranajes (materiales, mano de obra y costos indirectos variables) son costos relevantes, pues se pueden evitar mediante la compra de los embragues de un proveedor externo.

Tabla 6.10. Costos Relevantes Ciclo Montaña

	Total de costos relevantes por 8,000 unidades	
	Fabricar	Comprar
Materiales directos (8.000 unidades a \$ 6.000 por unidad)	\$ 48,000,000	
Mano de obra (8.000 unidades a \$ 4.000 por unidad)	\$ 32,000,000	
Costos indirectos variables (8.000 unidades a \$ 1.000 por unidad)	\$ 8,000,000	
Salario del supervisor	\$ 24,000,000	
Depreciacion de equipo especial (no relevante)		
Costos indirectos generales asignados (no relevantes)		
Precio de compra externa		\$ 152,000,000
Costo total	\$ 112,000,000	\$ 152,000,000
Diferencia a favor de continuar la fabricacion	\$ 40,000,000	