



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas
Departamento de administración de empresas

Tema

Administración financiera

Sub tema

La información financiera relevante y la toma de decisiones en marketing y producción

Seminario de graduación para optar al título de licenciado en administración de
empresas

Autores

Bra. Adriana Raquel Salazar Medina

Bra. Rehtsel Melissa Lara Aburto

Br. Deywin Augusto Duarte Reyes

Tutor

M.A.E. José Javier Bermúdez

Managua, 15 Noviembre 2022

Índice

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	iv
Valoración del docente (carta aval).....	vii
Resumen.....	viii
Introducción.....	1
Justificación.....	3
Objetivos.....	4
Capítulo uno: Introducción a la administración financiera.....	5
1.1. El papel de la administración financiera.....	6
1.1.1. ¿Qué es administración financiera?.....	7
1.1.2. La meta de la compañía.....	8
1.1.3. Función de la administración financiera de la organización.....	10
1.2. Entornos de negocios, fiscales y financieros.....	12
1.2.1. El entorno de negocios.....	13
1.2.2. El entorno financiero.....	15
1.3. Las finanzas en la empresa.....	19
1.4. Funciones financieras.....	22
Capítulo dos: La importancia de la información financiera.....	24
2.1. Evolución de la información financiera.....	25
2.2. Las organizaciones económicas.....	26
2.2.1. Objetivo de las organizaciones económicas.....	26
2.2.2. Tipos de organizaciones económicas.....	27
2.3. Tipos de organizaciones económicas lucrativas.....	28
2.4. Formas de ordenar las organizaciones económicas lucrativas.....	30
2.5. La sociedad anónima.....	31
2.5.1. Constitución de la sociedad anónima.....	33
2.5.2. Administración de la sociedad anónima.....	34
2.6. La información financiera: idioma de los negocios.....	35
2.7. La información financiera como herramienta de competitividad.....	35

2.8. Tipos de contabilidad	37
2.8.1. Contabilidad financiera	38
2.8.2. Contabilidad fiscal	38
2.8.3. Contabilidad administrativa	38
Capitulo tres: La información relevante y la toma de decisiones: Decisiones de marketing	40
3.1. El concepto de relevancia	41
3.1.2. Exactitud y relevancia	44
3.2. La orden especial de ventas	45
3.2.1. Análisis correcto —centrarse en la información relevante y el comportamiento del costo	46
3.2.2. Análisis incorrecto —uso equivocado del costo unitario.....	49
3.2.3. Costeo basado en actividades, órdenes especiales y costos relevantes	51
3.3. Eliminar o agregar productos, servicios o departamentos	53
3.3.1. Costos evitables e inevitables	54
3.4. Uso óptimo de recursos limitados	59
3.5. Decisiones sobre fijación de precios	63
3.6. Fijación de precio basada en el costo más el margen de utilidad.....	63
3.6.1. Bases de costo para la fijación de precios con base en el costo más el margen de utilidad.....	64
3.6.2. Ventajas del enfoque del margen de contribución en la fijación del precio basada en el costo más el margen de utilidad	66
Capitulo cuatro: La información relevante y la toma de decisiones: Decisiones de producción.....	70
4.1. Costos de oportunidad, desembolsable y diferencial.....	70
4.2. Decisiones de producir o comprar	72
4.3. Costo de productos conjuntos	73
4.4. Irrelevancia de los costos pasados	74
4.5. Irrelevancia de los costos futuros que no diferirán.....	78
4.6. Cuidado con los costos unitarios	79
Conclusiones.....	81
Bibliografía	82

Resumen

En la presente investigación documental de seminario de graduación se desarrollara el tema administración financiera y como subtema la información relevante y la toma de decisiones en marketing y producción.

El objetivo de investigación del tema es relacionar la información financiera relevante y la toma de decisiones de marketing y producción, como indicador de estudio para probables decisiones estratégicas de inversión y la evaluación al desempeño en las organizaciones.

La base teórica que lo sustenta refiere a cuatro capítulos fundamentales: capítulo uno introducción a la administración financiera donde se explica como esta área desempeña un papel estratégico en las organizaciones, capítulo dos la importancia de la información financiera para mantener los recursos de la empresa en un estado de balance entre liquidez y rentabilidad que asegure la funcionabilidad de la organización, capítulo tres la información relevante y la toma de decisiones: decisiones de marketing indica como datos relevantes del pasado ayudan a pronosticar a futuro por ende son relevantes a la hora de tomar una decisión respecto a proyección de ventas, fijación de precios y márgenes de utilidad.

El capítulo cuatro habla de la información relevante y la toma de decisiones: decisiones de producción, en el cual se basa en determinar mediante datos la decisión idónea a la hora de producir o adquirir un bien para el funcionamiento de la organización y los costos en que se incurren.

La metodología en esta investigación se basa principalmente en técnicas de investigación bibliográficas, en herramientas de recolección de información como libros, páginas web, informes del tema a abordar, de igual manera se aplica las normas APA sexta edición como guía instructiva de la estructura del informe documental, la aplicación de la rúbrica de seminario de graduación y el cumplimiento de la estructura del informe según normativa de modalidad de graduación de la UNAN-Managua.

Introducción

El presente documento de investigación para seminario de graduación tiene como tema la administración financiera y el subtema la información financiera relevante y la toma de decisiones en marketing y producción.

El tema en estudio se realiza con la finalidad de comprender como la administración financiera, como su nombre lo indica, es la disciplina que se encarga de planificar, organizar y controlar los recursos financieros de la empresa; sobre la misma recae la responsabilidad de la toma de decisiones sobre inversiones, ahorros, financiaciones y presupuestos de todos los departamentos de la organización. Siendo así que toda empresa, ya sea pequeña, mediana o grande, necesita tener una buena gestión administrativa para ser rentable y perdurar en el tiempo.

El objetivo general de la investigación documental es relacionar la información financiera relevante y la toma de decisiones de marketing y producción, como indicador de estudio para probables decisiones estratégicas de inversión y la evaluación al desempeño en las organizaciones.

En la presente investigación documental de seminario de graduación bibliográfico tiene como estructura de desarrollo los siguientes cuatro capítulos a abordar:

El capítulo uno que es la introducción a la administración financiera contiene como temas principales: el papel de la administración financiera y los entornos de negocios, fiscales y financieros.

En el capítulo dos se indica la importancia de la información financiera, desarrollando los siguientes temas principales: evolución de la información financiera, las organizaciones económicas, tipos de organizaciones económicas lucrativas, formas de ordenar las organizaciones económicas lucrativas, la sociedad anónima, la administración de las sociedades desde la perspectiva del gobierno corporativo, la información financiera: idioma de los negocios, la información financiera como herramienta de competitividad, tipos de usuarios, tipos de contabilidad, diferencias entre contabilidad financiera y administrativa, la profesión contable, y la organización de la profesión contable.

En el capítulo tres que es la información relevante y la toma de decisiones: decisiones de marketing que incluye como temas principales el concepto de relevancia, la orden especial de ventas, eliminar o agregar productos, servicios o departamentos, uso óptimo de recursos limitados, decisiones sobre fijación de precios, influencias generales en la fijación de precios, en la práctica, fijación de precio basada en el costo más el margen de utilidad y costeo objetivo.

En el capítulo cuatro habla de la información relevante y la toma de decisiones: Decisiones de producción desarrollando los siguientes temas costos de oportunidad, desembolsable y diferencial, decisiones de producir o comprar , costo de productos conjuntos, irrelevancia de los costos pasados, irrelevancia de los costos futuros que no diferirán , cuidado con los costos unitarios, conflictos entre la toma de decisiones y la evaluación del desempeño y por ultimo como influyen los estados de resultados en la toma de decisiones.

Justificación

El presente informe de graduación es de carácter documental, se ha realizado con la finalidad de consolidar conocimientos básicos para la formulación de juicios de rentabilidad, manejos de recursos que se poseen para así poder garantizar el éxito deseado. El análisis de los aspectos teóricos es indispensable para determinar las opciones que poseen los directivos de las empresas en el momento de enfrentar las dificultades que se presenten en el futuro enfocados siempre en la continuidad del cumplimiento de nuestra visión, misión y valores.

Para las empresas el tener conocimiento de la información financiera será significativamente de ayuda para la toma de decisiones por lo que permitirá ver el estado real de manera positiva o negativa. Contarán con una herramienta para la planeación que les permita determinar y evaluar la rentabilidad de la empresa, de cara a ser más competitivos para lograr los objetivos, así como el establecimiento de guías generales para el buen funcionamiento de la empresa y la correcta toma de decisiones.

La presente investigación documental será una guía metodológica para futuros estudiantes, profesionales e individuos en general, dado que les permitirá tener un amplio conocimiento de los temas abordados como la importancia de la administración financiera para las tomas de decisiones de marketing y decisiones de producción, proveyéndoles las herramientas competitivas. También permitirá capacitarse teóricamente en relación a la administración y que lo aprendido en dicho documento se consolide en la práctica a través de la aplicación de métodos, técnicas y normas de análisis e interpretaciones propias para la toma de decisiones para así brindar un diagnóstico objetivo.

Objetivos

Objetivo general

Relacionar la información financiera relevante y la toma de decisiones de marketing y producción, como indicador de estudio para probables decisiones estratégicas de inversión y la evaluación al desempeño en las organizaciones.

Objetivos específicos

1. Describir el papel de la administración financiera como fundamento principal para la creación de valor en las organizaciones, conociendo su función y metas corporativas en los distintos entornos de negocios.
2. Comprender la importancia de la información financiera a través de cada época de su historia, indicando los diversos usuarios que utilizan dicha herramienta y los beneficios que a estos le generan.
3. Identificar la información relevante y la toma de decisiones en el área de marketing como herramienta de estudio para la correcta toma de decisiones respecto a la fijación de precios y la optimización de los recursos.
4. Indicar la información relevante y la toma de decisiones en el área de producción como punto de partida para las decisiones sobre los costos de compra y producción.

Capítulo uno: Introducción a la administración financiera

El director financiero (CFO, por las siglas de chief financial officer) desempeña un papel dinámico en el desarrollo de una compañía moderna. Pero no siempre ha sido así. Hasta bien entrada la primera mitad del siglo xx, los directores financieros se dedicaban primordialmente a reunir fondos y administrar el movimiento de efectivo de la empresa, y eso era todo. En la década de 1950, la creciente aceptación de los conceptos de valor presente, animaron a los directores financieros a ampliar sus responsabilidades y a tomar un papel más activo en la selección de los proyectos de inversión de capital. En la actualidad, los factores externos tienen un efecto creciente sobre el gerente de finanzas.

Una mayor competencia corporativa, el cambio tecnológico, la volatilidad en la inflación y las tasas de interés, la incertidumbre económica mundial, las tasas de cambio fluctuantes, los cambios en las leyes fiscales, los aspectos ambientales y las preocupaciones éticas en algunos tratos financieros son asuntos cotidianos. Como resultado, ahora las finanzas deben desempeñar un papel estratégico más importante dentro de la corporación. El director financiero emerge como un miembro del equipo en el esfuerzo global de una compañía por crear valor. Las “antiguas formas de hacer las cosas” simplemente ya no son suficientes en un mundo en el que se han vuelto rápidamente obsoletas. Hoy, el director financiero debe tener flexibilidad para adaptarse al cambiante entorno externo si su empresa ha de sobrevivir.

El director financiero exitoso del mañana tendrá que complementar las medidas de desempeño tradicionales con nuevos métodos que den una mayor importancia a la incertidumbre y la multiplicidad de suposiciones. Estos nuevos métodos buscarán valorar la flexibilidad inherente en las iniciativas, de manera que, al dar un paso, se nos presente la opción de detenernos o continuar por uno o más caminos. En resumen, una decisión correcta puede incluir hacer algo en el presente que en sí tiene un valor pequeño, pero que ofrece la opción de lograr algo con un valor mucho mayor en el futuro.

Si usted se convierte en director financiero, su habilidad para adaptarse al cambio, reunir fondos, invertir en bienes y administrar con sabiduría afectará el éxito de su compañía y, en última instancia, el de la economía global. El crecimiento de la economía se volverá más lento en la medida en que los fondos se asignen inadecuadamente. Cuando las necesidades económicas no se satisfacen, una inadecuada asignación de fondos puede redundar en detrimento de la sociedad. En una economía, la asignación eficiente de recursos es vital para el crecimiento óptimo de esa economía; también es vital para asegurar que los individuos obtengan la plena satisfacción de sus necesidades personales.

Así, mediante la eficiencia en la adquisición, el financiamiento y el manejo de los bienes, el director financiero hace su contribución a la empresa y a la vitalidad y el crecimiento de la economía como un todo (Van Horne Y Wachowicz, 2010, pág. 2).

1.1. El papel de la administración financiera

El papel que desempeñan en los negocios los gerentes financieros; se examina también el ambiente de los mercados financieros en el cual operan las compañías. Sostenemos que el objetivo de los administradores debe ser maximizar el valor de la empresa y, en consecuencia, maximizar las ganancias de los accionistas. Los gerentes financieros actúan en representación de los accionistas tomando decisiones operativas y realizando inversiones cuyos beneficios son mayores que los costos. Estas decisiones generan ganancias para los accionistas. Es importante maximizar las ganancias de los accionistas porque las empresas operan en un ambiente financiero altamente competitivo que ofrece a los accionistas muchas alternativas de inversión.

Para elevar los recursos financieros necesarios para garantizar la continuidad de las operaciones y las oportunidades de inversiones futuras, los administradores deben entregar valor a los inversionistas de la compañía. Sin gerentes financieros inteligentes y sin acceso a los mercados financieros, es poco probable que una empresa sobreviva, y mucho menos que logre la meta a largo plazo de maximizar el valor de la empresa (Gitman Y Zutter, 2012, pag 1).

1.1.1. ¿Qué es administración financiera?

La administración financiera se ocupa de la adquisición, el financiamiento y la administración de bienes con alguna meta global en mente. Así, la función de decisión de la administración financiera puede desglosarse en tres áreas importantes: decisión de inversión, financiamiento y administración de bienes.

La decisión de inversión es la más importante de las tres decisiones primordiales de la compañía en cuanto a la creación de valor. Comienza con una determinación de la cantidad total de bienes necesarios para la compañía. Imagine por un momento el balance general de la compañía. Piense en la deuda y el capital de los dueños que se lista en el lado derecho del balance general. El director financiero necesita determinar la cantidad de dinero que aparece arriba de las líneas dobles en el lado izquierdo; esto es, el tamaño de la empresa. Aun cuando este número se conoce, todavía debe decidirse la composición de los bienes.

Por ejemplo, ¿qué porción de los bienes totales de la empresa debe destinarse a capital en efectivo o a inventario? Además, el lado opuesto de la inversión —la desinversión— no debe ignorarse. Es posible que los bienes que no se pueden justificar económicamente tengan que reducirse, eliminarse o reemplazarse.

La segunda decisión importante de la compañía es la decisión financiera. Aquí el director financiero se ocupa de los componentes del lado derecho del balance. Si usted observa la combinación de financiamientos para empresas en todas las industrias, verá marcadas diferencias. Algunas compañías tienen deudas relativamente grandes, mientras que otras casi están libres de endeudamiento. ¿El tipo de financiamiento empleado marca la diferencia? Si es así, ¿por qué? Y, en cierto sentido, ¿se puede considerar una mezcla de financiamientos como la mejor? Por otro lado, la política de dividendos debe verse como parte integral de la decisión financiera de la compañía. La razón de pago de dividendos determina la cantidad de utilidades que puede retener la compañía.

Retener una mayor cantidad de las utilidades actuales en la empresa significa que habrá menos dinero disponible para los pagos de dividendos actuales. Por lo tanto, el valor de los dividendos pagados a los accionistas debe estar equilibrado con el costo de oportunidad de las utilidades retenidas como medio de financiamiento de capital. Una vez que se decide la mezcla de financiamiento, el director financiero aún debe determinar la mejor manera de reunir los fondos necesarios. Debe entender la mecánica para obtener un préstamo a corto plazo, hacer un acuerdo de arrendamiento a largo plazo o negociar una venta de bonos o acciones.

La tercera decisión importante de la compañía es la decisión de administración de bienes. Una vez que se adquieren los bienes y se obtiene el financiamiento adecuado, hay que administrar esos bienes de manera eficiente. El director financiero tiene a su cargo responsabilidades operativas de diferentes grados en relación con los bienes existentes. Estas responsabilidades requieren que se ocupe más de los activos corrientes que de los activos fijos. Una gran parte de la responsabilidad de la administración de activos fijos recae en los gerentes operativos que emplean esos bienes (Van Horne Y Wachowicz, 2010, pág. 2-3)

El concepto de administración financiera se refiere a las tareas del gerente financiero de la empresa. Los gerentes financieros administran los asuntos financieros de todo tipo de organizaciones: privadas y públicas, grandes y pequeñas, lucrativas o sin fines de lucro. Realizan tareas financieras tan diversas como el desarrollo de un plan financiero o presupuesto, el otorgamiento de crédito a clientes, la evaluación de gastos mayores propuestos, y la recaudación de dinero para financiar las operaciones de la compañía (Gitman Y Zutter, 2012, pág 3).

1.1.2. La meta de la compañía

La administración financiera eficiente requiere la existencia de algún objetivo o meta, porque los juicios sobre la eficiencia de una decisión financiera deben hacerse a la luz de algún parámetro. Aunque es posible tener varios objetivos, en este libro suponemos que la empresa debe maximizar la riqueza de los dueños actuales. Las acciones comunes dan evidencia de los propietarios de una corporación.

La riqueza de los accionistas se representa mediante el precio unitario de mercado de las acciones comunes de la empresa que, a la vez, es un reflejo de las decisiones de inversión, financiamiento y administración de los bienes de la compañía. La idea es que el éxito de una decisión de negocios debe juzgarse por el efecto que tiene en última instancia en el precio de las acciones (Van Horne Y Wachowicz, 2010, pág. 3).

Las finanzas nos dicen que la meta primordial de los administradores es maximizar la riqueza de los dueños de la empresa: los accionistas. La mejor y más sencilla medida de la riqueza del accionista es el precio de las acciones de la compañía, de manera que los libros de texto (incluido este) recomiendan a los administradores hacer lo necesario para incrementar el precio de las acciones de la empresa. Un error común es que cuando las empresas se esfuerzan por hacer felices a los accionistas, lo hacen a expensas de otros participantes empresariales, como los clientes, empleados o proveedores. Esta línea de pensamiento ignora el hecho de que en la mayoría de los casos, para enriquecer a los accionistas, los administradores deben primero satisfacer las demandas de esos otros grupos de interés.

Recuerde que los dividendos que reciben los accionistas en última instancia provienen de las utilidades de la empresa. No es posible que una compañía pueda enriquecer a sus accionistas si sus clientes están descontentos con sus productos, sus empleados están buscando trabajo en otras empresas, o sus proveedores se resisten a suministrar materias primas; una compañía así probablemente tendrá menos utilidades en el largo plazo que una organización que administra mejor sus relaciones con estos participantes empresariales. Por lo tanto, sostenemos que la meta de la empresa, y también la de los administradores, debe ser maximizar la riqueza de los propietarios para quienes se trabajan, o lo que es lo mismo, maximizar el precio de las acciones.

Esta meta se traduce en una sencilla regla de decisión para los administradores: tan solo emprenda actividades que incrementen el precio de las acciones. Si bien esta meta parece sencilla, su implementación no siempre es fácil. Para determinar si una operación particular aumentará o disminuirá el precio de las acciones de la empresa, los administradores tienen que evaluar el rendimiento (flujo neto de entrada de efectivo contra flujo de salida) de la operación y el riesgo asociado que puede existir (Gitman Y Zutter, 2012, pag 9).

1.1.3. Función de la administración financiera de la organización

Los individuos que trabajan en todas las áreas de responsabilidad de la empresa deben interactuar con el personal y los procedimientos financieros para realizar sus trabajos. Para que el personal de finanzas realice pronósticos y tome decisiones útiles, debe mostrar disposición y ser capaz de platicar con individuos de otras áreas de la empresa. Por ejemplo, al considerar un nuevo producto, el gerente financiero necesita obtener del personal de marketing pronósticos de ventas, lineamientos de precios y los cálculos de presupuestos de publicidad y promoción. La función de la administración financiera puede describirse de manera general al considerar su papel dentro de la organización, su relación con la economía y la contabilidad, y las principales actividades del gerente financiero. Ver figura 1.1. (Gitman Y Zutter, 2012, pag 14).

Figura: Organización corporativa

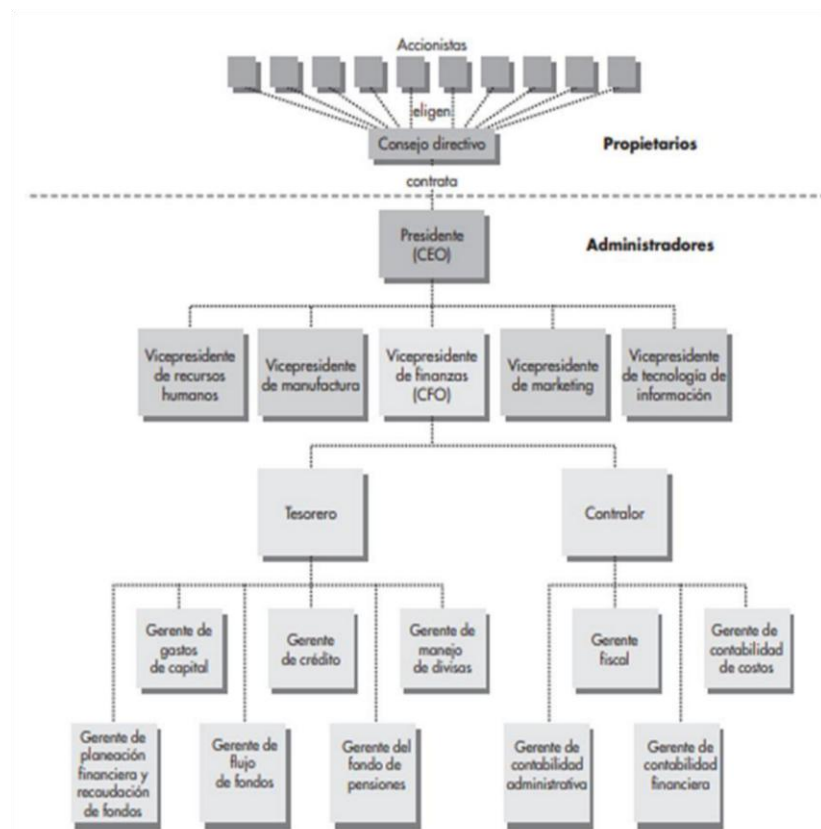


Figura 1.1. (Gitman Y Zutter, 2012, pag 7).

En las empresas grandes, la función financiera es responsabilidad del vicepresidente de finanzas, o director financiero (CFO), que generalmente se reporta al presidente o director ejecutivo. Las operaciones financieras supervisadas por el director financiero se dividen en dos ramas: una encabezada por el tesorero y la otra por el contralor. Las responsabilidades del contralor son de naturaleza contable, mientras que las del tesorero están en las áreas de decisión que comúnmente se asocian con el director de finanzas. Ver figura 1.2. (Van Horne Y Wachowicz, 2010, pág. 8-10).

Figura: Administración financiera en el organigrama

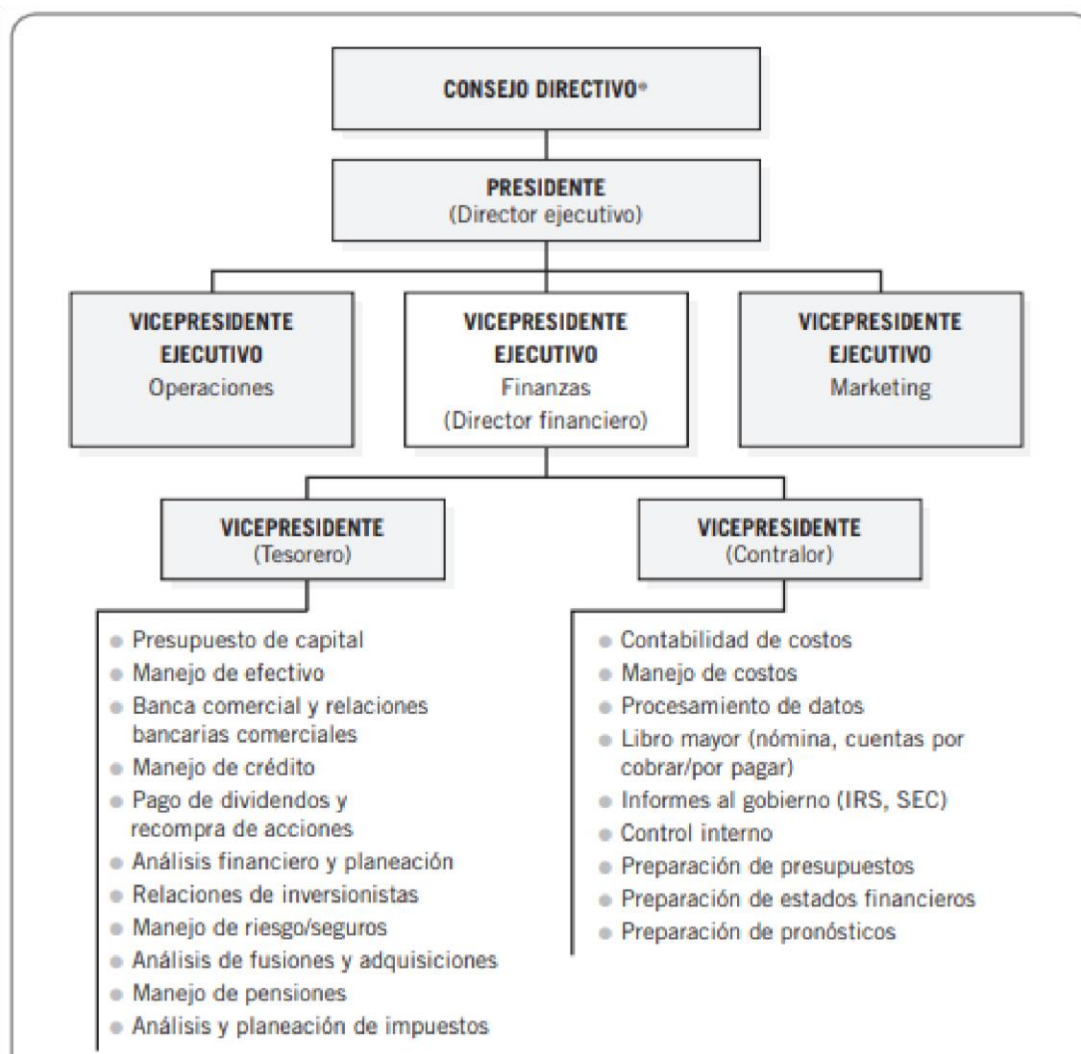


Figura 1.2. (Van Horne Y Wachowicz, 2010, pág. 9).

1.2. Entornos de negocios, fiscales y financieros

Para comprender mejor el papel de los directores financieros, debe familiarizarse con el ambiente en el que operan. La forma de organización de los negocios que la empresa elige es un aspecto de la estructura de negocios en la que debe funcionar.

Exploraremos las ventajas y desventajas de las formas alternativas de organización de los negocios. Luego, veremos el entorno fiscal con la finalidad de lograr una comprensión básica de cómo las políticas fiscales pueden tener efecto sobre las diferentes decisiones financieras. Por último, investigaremos el sistema financiero y el entorno siempre cambiante en el que crece el capital (Van Horne Y Wachowicz, 2010, pág. 18).

1.2.1. El entorno de negocios

En Estados Unidos existen cuatro formas básicas de organización de negocios: derechos de propiedad únicos (un dueño), sociedades (generales y limitadas), corporaciones y compañías de responsabilidad limitada (CRL). El número de propiedades únicas es alrededor del doble de las otras modalidades combinadas, pero las corporaciones califican en primer lugar según sus ventas, activos, utilidades y contribución al ingreso nacional. Al desglosar este sector, descubrirá algunas ventajas y desventajas de cada forma alternativa de organización de negocios.

1. Propiedad única: la propiedad única es la forma más antigua de organización de negocios. Como su título sugiere, una sola persona es dueña de la empresa, posee los títulos de todos sus bienes y es personalmente responsable de todas sus deudas. La propiedad no paga impuestos por separado. El dueño simplemente suma las ganancias o resta las pérdidas del negocio al determinar su ingreso gravable personal. Este tipo de negocio se usa ampliamente en la industria de servicios. Por su simplicidad, un solo propietario puede establecerse casi sin complicaciones y pocos gastos. La sencillez es su gran virtud.
2. Sociedades: la sociedad es similar a la propiedad única, excepto que hay más de un dueño. Una sociedad, igual que la propiedad única, no paga impuestos. En vez de ello, los socios individuales incluyen su parte de las ganancias o pérdidas del negocio como parte de su ingreso gravable personal.

Una ventaja potencial de esta forma de negocio es que, comparado con la propiedad única, con frecuencia se puede reunir una cantidad mayor de capital. Más de un propietario puede ahora contribuir con capital personal y los prestamistas pueden sentirse más cómodos al suministrar fondos a una base de inversión más grande.

3. Corporaciones: la característica principal de esta forma de organización de negocio es que la corporación existe legalmente separada y aparte de sus dueños. La responsabilidad de un propietario está limitada a su inversión. La responsabilidad limitada representa una ventaja importante sobre la sociedad limitada y la sociedad general. Se puede reunir capital en nombre de la corporación sin exponer a los dueños a una responsabilidad ilimitada. Por consiguiente, los bienes personales no se pueden confiscar en la resolución de demandas. La propiedad en sí se comprueba con las acciones, donde cada accionista posee la proporción de la empresa representada por sus acciones en relación con el número total de acciones en circulación.
4. Una compañía de responsabilidad limitada (CRL) es una forma de organización de negocios híbrida que combina los mejores aspectos de una corporación y una sociedad. Proporciona a sus dueños (llamados "miembros") el estilo corporativo de responsabilidad personal limitada y el tratamiento de impuestos federales de una sociedad. Es en especial adecuada para empresas pequeñas y medianas. Tiene menos restricciones y mayor flexibilidad que las formas híbridas anteriores, como la corporación S (que se estudiará en la sección de impuestos). Hasta 1990 sólo dos estados de EUA, Wyoming y Florida, permitían la formación de las CRL. (Van Horne Y Wachowicz, 2010, pág. 18-20).

1.2.2. El entorno financiero

En diferentes grados, todos los negocios operan dentro del sistema financiero, que consiste en diversas instituciones y mercados que sirven a las empresas de negocios, los individuos y los gobiernos. Cuando una empresa invierte fondos inactivos temporalmente en valores negociables, tiene contacto directo con los mercados financieros. Y algo más importante: la mayoría de las empresas usan los mercados financieros para ayudar a financiar sus inversiones en bienes. En el análisis final, el precio de mercado de los valores de una compañía es la prueba de si ésta es un éxito o un fracaso. Mientras que las empresas de negocios compiten entre sí en los mercados de productos, deben interactuar continuamente con los mercados financieros.

Debido a la importancia de este entorno para el administrador financiero, al igual que para el individuo como consumidor de los servicios financieros, esta sección se dedica a explorar el sistema financiero y el entorno siempre cambiante en el que se reúne el capital.

Propósito de los mercados financieros: los activos financieros existen en una economía porque los ahorros de varios individuos, corporaciones y gobiernos durante un periodo difieren de sus inversiones en bienes raíces o inmuebles. Por bienes raíces entendemos cosas como casas, edificios, equipo, inventarios y bienes duraderos. Si los ahorros igualaran a las inversiones en bienes raíces para todas las unidades económicas en una economía en todos los periodos, no habría financiamiento externo, bienes financieros ni mercados de capital o de dinero.

Cada unidad económica sería autosuficiente. Los gastos actuales y las inversiones en bienes raíces se pagarían con el ingreso actual. Un bien financiero se crea sólo cuando la inversión de una unidad económica en bienes raíces excede sus ahorros, y financia este exceso pidiendo prestado o emitiendo acciones. Por supuesto, otra unidad económica debe estar dispuesta a prestar.

Esta interacción de deudores y prestamistas determina las tasas de interés. En la economía completa, las unidades con superávit de ahorros (aquéllas cuyos ahorros exceden su inversión en bienes raíces) proporcionan fondos a las unidades con déficit de ahorros (aquéllas cuyas inversiones en bienes raíces exceden sus ahorros). Este intercambio de fondos se manifiesta por los instrumentos de inversión o los valores, que representan bienes financieros para los propietarios y obligaciones financieras para quienes los emiten. El propósito de los mercados financieros en una economía es asignar ahorros de manera eficiente a los usuarios finales. Si esas unidades económicas que ahorraron fueran las mismas que las que se comprometen en la formación de capital, una economía prosperaría sin los mercados financieros.

Pero en las economías modernas, la mayoría de las corporaciones no financieras usan más que sus ahorros totales para invertir en bienes raíces. La mayoría de los hogares, por otra parte, tienen ahorros totales mayores que su inversión total. La eficiencia implica reunir al inversionista final en bienes raíces y al ahorrador final al menor costo posible.

Mercados financieros; los mercados financieros no son tanto lugares físicos como mecanismos para canalizar los ahorros hacia los inversionistas finales en bienes raíces. El mercado secundario, los intermediarios financieros y los agentes financieros son las instituciones clave que mejoran los flujos de fondos.

Dinero y mercados de capital. Los mercados financieros se pueden dividir en dos clases: el mercado de dinero y el mercado de capital. El mercado de dinero se dedica a la compra y venta de valores de deuda corporativa y gubernamental a corto plazo (menos de un año de periodo de vencimiento original). El mercado de capital, por otra parte, maneja deuda a plazos relativamente largos (más de un año de vencimiento original) e instrumentos financieros (como bonos y acciones).

Mercados primario y secundario. Dentro de los mercados de capital y de dinero existen mercados primario y secundario. Un mercado primario es un mercado de “nuevas emisiones”. Aquí los fondos reunidos mediante la venta de nuevos valores fluyen de los ahorradores finales a los inversionistas finales en la forma de bienes raíces. En un mercado secundario, los valores existentes se compran y se venden.

Las transacciones de estos valores ya existentes no proporcionan fondos adicionales para financiar inversiones de capital. Se puede hacer una analogía con el mercado de automóviles. La venta de autos nuevos aporta efectivo a los fabricantes; la venta en el mercado de autos usados no lo hace.

En el sentido real, un mercado secundario es un “lote de autos usados” para los valores. La existencia de lotes de autos usados facilita a las personas considerar la compra de un auto nuevo porque tienen un mecanismo a la mano para vender el auto cuando ya no lo quieren. De manera parecida, la existencia de un mercado secundario alienta a individuos e instituciones a comprar nuevos valores. Cuando hay un mercado secundario viable, un comprador de valores financieros logra versatilidad. Si el comprador necesita vender un valor en el futuro, podrá hacerlo. Así, la existencia de un mercado secundario fuerte mejora la eficiencia del mercado primario. Ver figura 1.3.

Figura: Flujo de fondos en la economía y mecanismo que proporcionan los mercados financieros para canalizar ahorros hacia los inversionistas finales en bienes raíces.

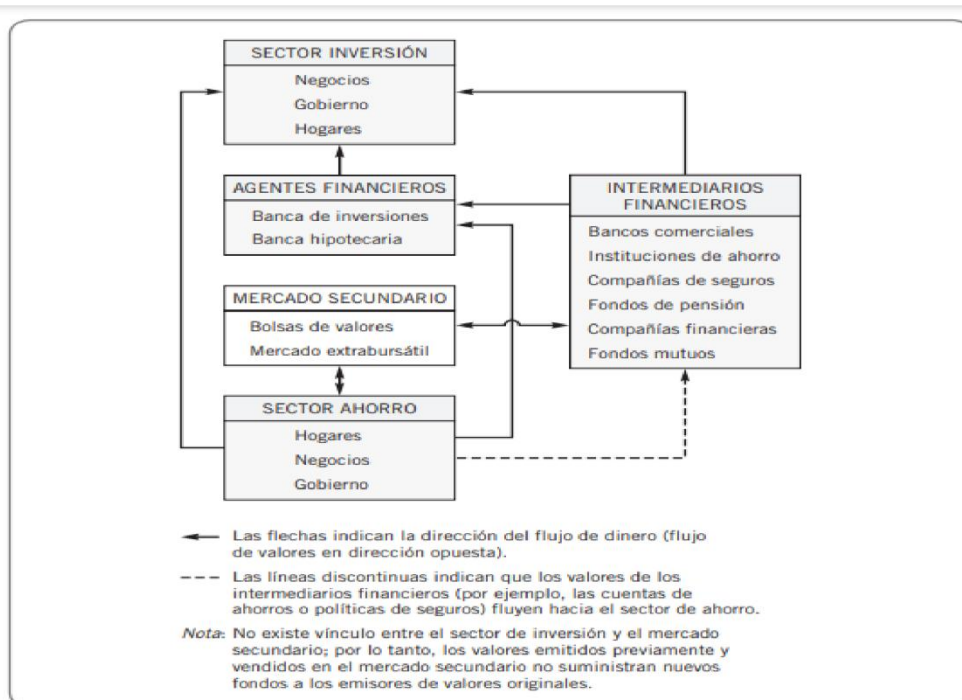


Figura 1.3. (Van Horne Y Wachowicz, 2010, pág. 28).

Intermediarios financieros El flujo de fondos de los ahorradores a los inversionistas en bienes raíces puede ser directo; si hay intermediarios financieros en una economía, el flujo también puede ser indirecto. Los intermediarios financieros consisten en instituciones financieras, como bancos comerciales, instituciones de ahorro, compañías de seguros, fondos de pensión, compañías financieras y fondos mutuos. Estos intermediarios se interponen entre el comprador final y los prestamistas transformando la demanda directa en demanda indirecta. Los intermediarios financieros compran valores directos (o primarios) y, a la vez, emiten sus propios valores indirectos (o secundarios) para el público.

Por ejemplo, el valor directo que compra una asociación de ahorros y préstamos es una hipoteca; la demanda indirecta emitida es una cuenta de ahorros o un certificado de depósito. Una compañía de seguros de vida, por otro lado, compra bonos corporativos, entre otros instrumentos, y emite pólizas de seguros de vida. La intermediación financiera es el proceso en el que los ahorradores depositan fondos con intermediarios financieros (en vez de comprar directamente acciones y bonos) y dejan que éstos los presten al inversionista final. Solemos pensar que la intermediación financiera hace los mercados más eficientes al bajar el costo y/o la inconveniencia para los consumidores de servicios financieros.

Entre los diferentes intermediarios financieros, algunas instituciones invierten mucho más en valores de empresas de negocios que otras. Ahora nos centraremos en esas instituciones implicadas en la compra y venta de valores.

Mercado secundario Las diferentes bolsas de valores y mercados facilitan el funcionamiento tranquilo del sistema financiero. Las compras y ventas de los bienes financieros existentes tienen lugar en el mercado secundario. Las transacciones en este mercado no aumentan la cantidad total de bienes financieros en circulación, pero la presencia de un mercado secundario viable aumenta la liquidez de los bienes financieros y, por ende, mejora el mercado primario o directo de valores.

En este sentido, las bolsas de valores organizadas, como la Bolsa de Nueva York y la American Stock Exchange proporcionan un medio en el que las órdenes de comprar y vender se pueden hacer corresponder con eficiencia. En esta correspondencia, las fuerzas de la oferta y la demanda determinan el precio.

Además, el mercado extrabursátil sirve como parte del mercado secundario para acciones y bonos fuera de la lista de la bolsa al igual que para ciertos valores en la lista. Se compone de agentes y negociantes que están listos para comprar y vender valores a los precios cotizados. La mayoría de los valores corporativos y un número creciente de acciones se comercian de manera extrabursátil y no en una bolsa organizada. El mercado extrabursátil está ahora altamente mecanizado, con participantes vinculados por una red de telecomunicaciones. No se reúnen en un lugar como lo haría una bolsa. La National Association of Securities Dealers Automated Quotation Service (NASDAQ) mantiene esta red donde la cotización de precios es instantánea.

Antes se consideraba un asunto de prestigio, y una necesidad en muchos casos, que una compañía pusiera en la lista de una bolsa importante sus acciones, pero la era electrónica ha cambiado eso. Muchas compañías ahora prefieren comerciar sus acciones en el mercado extrabursátil, a pesar de que califiquen para el listado, porque sienten que ahí obtienen una ejecución muy buena, incluso mejor, de sus instrucciones de compra y venta. Aunque existen algunas otras instituciones financieras, hemos visto sólo las que interactúan con las empresas (Van Horne Y Wachowicz, 2010, pág. 27-31).

1.3. Las finanzas en la empresa

La administración financiera dentro de las organizaciones significa alcanzar la productividad con el manejo adecuado del dinero, y esto se refleja en los resultados (utilidades), maximizando el patrimonio de los accionistas, y se asocia a los siguientes objetivos:

1. Obtención de los fondos para el desarrollo de la empresa e inversiones. Las organizaciones deben generar flujos propios de efectivo para que puedan desarrollarse todas las operaciones de la empresa sin problema, y cuando esto no suceda, entonces puede ser mediante financiamiento, pero con la certeza de que se generarán los fondos necesarios para cumplir con el pago de este financiamiento.

2. Inversión en activos reales (activos tangibles como inventarios, inmuebles, muebles, equipo, etcétera). Para el desarrollo de todas las operaciones de la empresa se debe contar con el equipo necesario, por lo que se tiene que invertir en activos, con una simple regla: toda inversión debe ser en activos productivos (generar fondos).
3. Inversión en activos financieros (cuentas y documentos por cobrar).
4. Inversiones temporales de aquellos excedentes que se obtengan de efectivo: Cuando la empresa ha tomado los recursos necesarios para desarrollar las operaciones normales, se deben generar excedentes para realizar inversiones en diferentes instrumentos en instituciones financieras.
5. Coordinación de resultados (reinversión de las utilidades y reparto de utilidades). La política de dividendos es fundamental en una organización para establecer las normas y reglas de lo que se hará con las utilidades obtenidas en la organización.
6. Administración del capital de trabajo, con la finalidad de disponer de recursos monetarios a corto plazo; disponibilidad para cumplir con las obligaciones menores a un año.
7. Presentación e interpretación de información financiera. La información financiera es la base de las finanzas para la toma de decisiones de una manera acertada, ya que se realiza un análisis cuantitativo para determinar las áreas de oportunidad de las organizaciones.

Para lograr los objetivos planteados anteriormente, la administración financiera aplica técnicas de acuerdo al siguiente proceso:

Recopilación de datos significativos. Técnica utilizada dentro de la administración financiera que pretende reunir toda la información necesaria como antecedentes, datos, conceptos y cifras importantes, de manera interna y externa, que de manera oportuna y veraz permitan tomar decisiones en relación a los objetivos planteados inicialmente o que permitan visualizar las operaciones a realizar.

Análisis financiero. Es una técnica de las finanzas que tiene por objeto el estudio y evaluación de los eventos económicos de todas las operaciones efectuadas en el pasado, y que sirve para la toma de decisiones para lograr los objetivos preestablecidos. Planeación financiera. Técnica de la administración financiera con la cual se pretende el estudio, evaluación y proyección de la vida futura de una organización u empresa, visualizando los resultados de manera anticipada.

Control financiero. Técnica de la administración financiera que tiene por objeto asegurarse que se lleven a cabo todas las operaciones planteadas inicialmente, de manera eficiente, evaluando de forma conjunta todas las cifras preestablecidas con las reales, para encontrar las desviaciones, deficiencias o fortalezas que ayuden al logro de los objetivos planteados.

Toma de decisiones. Técnica de la administración financiera que tiene por objeto elegir la mejor alternativa relevante para la solución de problemas en la empresa y para el logro de objetivos preestablecidos, en condiciones de certidumbre, riesgo, conflicto o incertidumbre.

El administrador financiero debe tener una óptica diferente a la de un contador o un administrador, ya que debe enfocarse en el tratamiento de fondos y no en la acumulación de costos y gastos.

El tratamiento de fondos se refiere a analizar los fondos monetarios con los que cuenta la empresa para poder realizar cualquier operación sin problema, de acuerdo al plazo que requiera la organización, ya que tiene obligaciones a corto, mediano y largo plazo; también observa que las inversiones se realicen en los plazos que requiere o necesite la empresa, y así obtener el mayor rendimiento, disponibilidad y eficiencia en el desarrollo de las operaciones de la empresa a través del manejo del dinero.

La acumulación de los costos y gastos se refiere a presentar la información contable en los estados financieros dando a conocer el resultado obtenido en un periodo determinado, sin que se conozca si existe o no, la disponibilidad del recurso monetario, ya que sólo presenta la manera en la que se obtuvo el resultado (Robles, Luis, 2012, pág. 12-16)

1.4. Funciones financieras

Alfonso Ortega define la función financiera como “la obtención y aplicación razonable de los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la empresa u organización”. Dentro de la organización, los administradores financieros describen la administración financiera de acuerdo a sus funciones y responsabilidades, aunque cada empresa tiene objetivos y políticas específicas de manejo que las hace únicas, pero de manera general o clave se pueden mencionar: la inversión, el financiamiento y las políticas de dividendos.

Las funciones de la administración financiera se refieren a visualizar el desarrollo de todas las operaciones a futuro, así como las inversiones que se puedan realizar en la organización con la finalidad de ser una empresa productiva, rentable y competitiva.

La administración financiera de la empresa depende del equilibrio entre la liquidez y la rentabilidad de la misma, y de la estructura que exista en relación a los activos y el pasivo.

La función primordial del administrador financiero es maximizar el patrimonio de los accionistas, y entre otras de sus funciones están las siguientes:

1. Administrar adecuadamente los activos de una empresa y fijar los niveles adecuados u óptimos de cada tipo de activo circulante, y decidir sobre los activos a invertir.
2. Administrar adecuadamente el pasivo y el capital de una empresa, para conocer el financiamiento más provechoso en los diferentes plazos, y así disminuir costos.
3. Realizar el análisis y la planeación financiera para conocer en donde se sitúa, y evaluar los requerimientos de producción, a través de los estados financieros, generando indicadores financieros.
4. Conocer las fuentes de financiamiento a corto, mediano y largo plazo, así como las tasas de interés que se generan para buscar los financiamientos en los montos necesarios y al más bajo costo.

Entre las responsabilidades más importantes del administrador financiero se encuentran las siguientes: Coordinación y control de las operaciones: Esta función se refiere a que el administrador financiero debe coordinarse con los responsables de los departamentos para asegurar que la empresa u organización opere de manera eficiente, y así obtener los mejores resultados financieros.

Realización del presupuesto y planeación a largo plazo: Se refiere a realizar conjuntamente con los directivos y con los responsables de cada departamento, el presupuesto y la planeación a largo plazo, para presentar las estimaciones y pronósticos relacionados al futuro de la empresa en relación al manejo de los recursos monetarios.

Decisiones de inversión y financiamiento de bienes de capital e inventarios: Se refiere al análisis de los activos que son productivos, y de indicadores financieros que demuestren donde se deben realizar las inversiones para generar las mayores tasas de rendimiento; crecimientos en ventas; así como inversiones en la planta, en equipos e inventarios, para que generen dinero y obtener sobrantes, y de este modo, hacer inversiones financieras; además, conocer donde obtener financiamientos al más bajo costo y en los montos necesarios.

Administración de las cuentas por cobrar y el efectivo: Es muy importante esta función pues se refiere a analizar el capital de trabajo que debe tener una organización para que funcione perfectamente, sin que falte o sobre dinero, sino que exista el adecuado para cubrir todas las necesidades, por eso son importantes las cuentas por cobrar, ya que es el periodo de financiamiento para los clientes; en relación al estudio que se realice de las cuentas por cobrar será la tasa de rendimiento que se genere, para lograr establecer tiempos idóneos para tener cobros oportunos y no incrementar las tasas de cartera vencida.

Relación de los mercados financieros: En la actualidad, las grandes empresas buscan la manera de interactuar con el mercado financiero, donde el dinero se convierte más fácilmente en más dinero, aunque con mayor riesgo; sin embargo, es más atractivo para los grandes capitales transnacionales o como fuente de financiamiento para aquellas empresas que pretenden crecer. (Robles, Luis, 2012, pág. 17-20).

Capítulo dos: La importancia de la información financiera

La información financiera es una herramienta que puede darte una ventaja en el manejo de las decisiones o también puede perjudicar la imagen de tu negocio. Todo depende de las intenciones de quien esté usando la información financiera.

“El reporte financiero desempeña un papel sustancial en la toma de decisiones, de ahí la relevancia de efectuar un análisis detallado de los estados financieros e información operativa de las compañías en tiempo y forma para obtener los mejores resultados.” (Jesús Luna y Carlos Alonso, Socio y Gerente de Asesoría en Servicios Contables y Mercados de Capital de KPMG en México)

Primero, la información financiera sirve como un indicador de qué tan bien va el negocio. A través de los estados financieros, los socios y accionistas pueden observar que tan rentable es el negocio por medio de las utilidades que genera al paso de los años. De una manera metafórica, podemos decir que los estados financieros funcionan como un semáforo dentro de un negocio. Segundo, nos ayudan a informarnos a dónde va el dinero y de dónde está proviniendo. Como empresario, accionista, socio, etc., es de suma importancia saber hacia dónde está yendo nuestro dinero, y para eso está el estado de situación financiera que nos muestra en donde se está invirtiendo nuestro dinero y que estamos ganando con eso. Según el Licenciado Gustavo Páez, profesionalista dentro de la contabilidad:

“La información financiera es una herramienta útil para observar el crecimiento de una empresa. Nos permite tener información para la toma de decisiones del día a día además de darle una organización a las transacciones de una empresa.”

En la historia han ocurrido fraudes por medio de manipulación de información financiera que han traído grandes consecuencias como lo es el caso de Bernie Madoff, quien por medio de la manipulación de información financiera hizo el fraude más grande de Estados Unidos ocasionado por una sola persona, con una cantidad de 64.8 billones de dólares.

Gracias a eventos como este, con el paso del tiempo se han ido implementado reglas, como es el caso de la “Oxley Law” la cual fue consecuencia de lo ocurrido en el 2002 con el escándalo de Enron, junto con instituciones más rigurosas para vigilar el comportamiento de las empresas y sobre todo verificar que su información financiera realmente refleje lo que tiene y es la empresa.

Por otra parte no solo se le puede dar un mal uso, sino también la información financiera es utilizada como una herramienta para los inversionistas, les informa el estado de la empresa lo cual cuyo objetivo es lograr que el inversionista ponga su dinero en las empresas. Según la Profesora Sara Emilia González, maestra en Matemáticas Financieras FIT del Tecnológico de Monterrey, “si no existe un buen uso de la información financiera en una empresa, puede llegar a la quiebra. La maestra Sara Emilia González también nos comentaba que al no emplear de manera correcta la información financiera para uso personal, podemos endeudarnos más de la capacidad de poder pagarlo ya sea en cuestión de préstamos o de compras.” (Álvarez, Madero, Y Lee, 2017, Párr. 1-7).

2.1. Evolución de la información financiera

Para tener una idea de la evolución de la información financiera, a continuación, se presenta una reseña de los elementos surgidos en distintas épocas de la humanidad y que, poco a poco, han configurado lo que hoy conocemos como técnica contable. En la antigüedad se gestaron algunos elementos que tiempo después fueron capitalizados por la contabilidad. Entre dichos elementos se encuentran las tablillas de barro, la escritura cuneiforme, el sistema de pesas y medidas, la posición y registro de cantidades, las operaciones matemáticas, la escritura pictográfica y jeroglífica, el papiro y la moneda.

Posteriormente, durante la edad media se creó el sistema numérico arábigo, se iniciaron las cruzadas y se desarrollaron nuevas rutas mercantiles, situaciones que propiciaron la necesidad de contar con algún tipo de registro de las transacciones mercantiles.

En el Renacimiento surgió la imprenta y comenzaron a registrarse las operaciones mercantiles, lo cual ayudó a perfeccionar la técnica contable. Tiempo después, durante la época de la Revolución Industrial se le dio validez oficial a la profesión contable y surgió el mercantilismo y la industria. Sin embargo, la reglamentación de la actividad contable, así como los reportes públicos de mayor calidad, surgieron apenas en la Época Contemporánea. El inicio del siglo xxi se ubica en un ambiente de globalización de la economía, de internacionalización de los mercados financieros y de mayor enfoque en aspectos de transparencia y rendición de cuentas a los diferentes usuarios de la información.

Es por esta razón que se hace un cambio radical en la forma de administrar las sociedades mercantiles públicas enfatizando las responsabilidades de sus directivos y especificando nuevas exigencias de información (Guajardo Cantú Y Andrade de Guajardo, 2008, pág 2-4).

2.2. Las organizaciones económicas

Generalmente, las grandes organizaciones económicas han comenzado en pequeños locales que han crecido gracias a la persistencia y a la visión de quienes las manejan. Las personas que inician dichas organizaciones son emprendedoras, ya que deciden recorrer el largo camino del éxito. Los emprendedores perciben una necesidad insatisfecha en el mercado y se dan a la tarea de desarrollar una solución que además les genere un beneficio (Guajardo Cantú Y Andrade de Guajardo, 2008, pág 5).

2.2.1. Objetivo de las organizaciones económicas

En la actualidad, una organización económica tiene como objetivo servir a sus propios clientes, a segmentos importantes de la sociedad o a la sociedad en su conjunto. En la medida en que se satisfagan las necesidades de la clientela, dicha entidad verá maximizado su valor.

Es preciso aclarar que el objetivo principal de los administradores de una organización económica no es solamente maximizar el valor del patrimonio de ésta, sino procurar la satisfacción de sus clientes, condición necesaria para el logro del objetivo de rentabilidad. Las organizaciones económicas normalmente especifican este tipo de definiciones al formalizar su misión y al acompañarla con alguna declaración de principios que da guía y sustento a las actividades de todo el personal (Guajardo Cantú Y Andrade de Guajardo, 2008, pág 5).

2.2.2. Tipos de organizaciones económicas

Al hablar de organizaciones económicas comúnmente se piensa sólo en aquellas cuyo objetivo final es la generación de utilidades, pero en realidad existen organizaciones cuyos objetivos no se limitan a ese esquema. En esta sección expondremos las características de tres tipos de organizaciones económicas que juegan un papel relevante dentro de la actividad económica de un país: organizaciones lucrativas, organizaciones no lucrativas, organizaciones gubernamentales.

1. Organizaciones lucrativas: Su objetivo es la prestación de servicios o la manufactura y/o comercialización de mercancías a sus clientes, actividad que les proporciona un beneficio conocido como utilidad. Estas organizaciones económicas son muy conocidas debido a que son las más numerosas.
2. Organizaciones no lucrativas: Su característica principal es que “no persiguen fines de lucro”. En este punto es necesario aclarar que dicha leyenda significa que la organización que se ostente como tal, como resultado de su operación sí puede obtener utilidades, sin embargo, a diferencia de las organizaciones lucrativas, las utilidades obtenidas no son destinadas al provecho personal de los socios, sino que se reinvierten a fin de seguir cumpliendo con el objetivo para el cual fueron diseñadas, ya sea la prestación de un servicio o la comercialización de un bien.

Normalmente, este tipo de organizaciones se relacionan con la industria de la salud, educación, beneficencia y otras.

3. Organizaciones gubernamentales Todos tenemos conocimiento de las diferentes órdenes de gobierno, ya sean nacionales o subnacionales (estatal, provincial, departamental, municipal, etc.). Los impuestos que pagamos representan una de las formas en que el gobierno recauda sus ingresos y por la cual tiene la responsabilidad de proporcionar los servicios que demanda la sociedad. Por ello, los recursos económicos que las organizaciones gubernamentales manejan son muy cuantiosos y también requieren de información financiera que facilite la toma de decisiones. Sin embargo, es necesario agregar que los criterios bajo los cuales se elabora dicha información difieren sustancialmente de aquellos que se aplican en las organizaciones lucrativas y no lucrativas (Guajardo Cantú et al., 2008, pág 5-6).

2.3. Tipos de organizaciones económicas lucrativas

Cuando se habla de negocios u organizaciones que tienen un fin lucrativo se pueden identificar cuatro diferentes esquemas de operación:

1. Empresas de servicios Las empresas de servicios tienen como objetivo la prestación de alguna actividad intangible. Algunos ejemplos de servicios son los que brindan algunos profesionales y los que ofrecen las organizaciones que se dedican a la limpieza de ropa o autos, a la estética de personas, animales u objetos, o a aspectos tan diversos como seguridad, transporte, electricidad, plomería, entretenimiento y otros. Algunos ejemplos de negocios de servicios son los despachos de profesionales (abogados, arquitectos, contadores, etc.), las tintorerías, salas de belleza, escuelas, hospitales, parques de diversiones y agencias de viajes, entre otros.

2. Empresas de comercialización de bienes o mercancías Este tipo de compañías se dedica a la compra de bienes o mercancías para su posterior venta. Algunos ejemplos representativos de empresas que se dedican a este giro son los supermercados, librerías, papelerías, mueblerías, agencias de comercialización de automóviles, joyerías, etc. A diferencia de las empresas de servicios, en este tipo de organizaciones se debe costear la mercancía vendida. Asimismo, en dichas organizaciones se maneja el concepto de inventarios o mercaderías que representa la mercancía que comercializa el negocio.
3. Empresas manufactureras o de transformación Este tipo de empresas se dedica a la compra de materias primas para que, mediante la utilización de mano de obra y tecnología, sean transformadas en un producto terminado para su posterior venta. Las implicaciones contables de este tipo de organización son mayores dado que se debe realizar un control del inventario de materias primas, de productos en proceso y de productos terminados, así como de costear la mercancía vendida y determinar el costo de producción. Algunos ejemplos típicos de este tipo de organización son las plantas ensambladoras de automóviles, las empresas acereras, constructoras, maquiladoras y muchas otras.
4. Empresas de giros especializados: su actividad preponderante puede ser la prestación de un servicio, la manufactura y/o comercialización de bienes, o bien, una conjugación de esas tres actividades. Sin embargo, cubren las necesidades de un sector específico y por ello es importante su estudio y comprensión, dado que la contabilidad que éstas usan tiene algunas variantes. Las empresas de servicios financieros son aquellas que brindan servicios de inversión, financiamiento, ahorro, almacenamiento y resguardo de valores, bienes y patrimonio. Tales empresas son las instituciones de banca múltiple, aseguradoras, empresas de factoraje financiero, casas de cambio, arrendadoras, sociedades de inversión, administradoras de fondos para el retiro, casas de bolsa, entre otras.

Las empresas de comercio electrónico (e-business) ofrecen sus servicios a través de la red informática de Internet. Algunos ejemplos de este tipo de negocios son www.amazon.com, www.gap.com, entre otros.

Las empresas del sector primario son aquellas cuya finalidad es proveer de insumos alimenticios a los consumidores, por ejemplo, empresas agrícolas, ganaderas, silvícolas, pesqueras y otras.

Las empresas de la construcción, extracción y minería se dedican a la edificación de obras civiles o a la explotación de productos y minerales que se encuentran en el subsuelo; éstas cubren necesidades específicas para la sociedad. Algunos ejemplos son las empresas constructoras, metalúrgicas, que se dedican a la extracción de petróleo y gas natural, entre otras (Guajardo Cantú Y Andrade de Guajardo, 2008, pág 7-8).

2.4. Formas de ordenar las organizaciones económicas lucrativas

Persona física: a veces, en función de consideraciones tales como los recursos necesarios para iniciar un negocio, la complejidad de éste o el tamaño, una sola persona puede constituirse en una organización económica y comenzar a realizar el objetivo planeado. Para todo un práctico, una entidad económica constituida por una sola persona está funcionalmente completa y puede operar de manera adecuada. Al final de cuentas, es el espíritu de personas emprendedoras, enriquecido con las características necesarias para que el negocio subsista, el que infunde vida en las organizaciones. De hecho, para efectos fiscales esta forma de organizarse ha sido ampliamente reconocida como persona física con actividades empresariales. Sin embargo, no es la única manera de organizarse para desarrollar una actividad económica.

En efecto, cualquier persona puede iniciar un negocio propio, sin requerir de socios y de cumplir ciertos trámites; o bien, dedicarse a la prestación de algún servicio en forma dependiente o independiente. Cuando una persona constituye un negocio propio, se considera que desempeñará la función de administrador único, o bien puede confiarle a otra persona dicha responsabilidad.

También puede ser que la persona se dedique a la prestación de algún servicio como arrendador de bienes, brindar sus servicios profesionales de modo independiente, dedicarse a la compra de bienes, entre otros.

Para poder operar bajo este esquema sólo se requiere que la persona llene las formas fiscales necesarias y las presente en la oficina de recaudación que le corresponda. Así se estará cumpliendo con las disposiciones fiscales que implica este esquema.

Sociedades: se constituye una sociedad cuando varias personas se reúnen como “copropietarios” o “socios”, con el fin de obtener utilidades mediante la prestación de un servicio o la venta de un producto.

Existen dos tipos de sociedades: de personas y de capitales. La diferencia principal entre una y otra es que, en el primer caso, la voz y el voto de cada persona cuenta por igual, independientemente de la cantidad de recursos que haya aportado. Precisamente por eso se le llama sociedad de personas.

En el segundo caso, la sociedad de capitales, la voz y el voto de cada socio están en función del monto de su aportación; es decir, mientras más recursos hayan aportado, más podrá incluir en la administración. Una de las formas más comunes de organizar un negocio bajo el esquema de sociedades es a través de una denominada sociedad anónima (Guajardo Cantú Y Andrade de Guajardo, 2008, pág 9).

2.5. La sociedad anónima

La sociedad anónima es una entidad legal con personalidad jurídica propia, independiente de la de sus socios. Es una entidad que existe sólo para la ley. Una sociedad anónima puede participar en contratos, poseer propiedades a su nombre y operar negocios en la misma forma que si fuera una persona física.

La mayoría de los negocios están organizados como sociedades anónimas, porque las reglamentaciones legales y fiscales otorgan un gran atractivo al hecho de operar de esta forma. Organizar una empresa como sociedad anónima ofrece varias ventajas que no pueden disfrutar las otras sociedades ni el propietario individual, pero también tiene ciertas desventajas.

Las principales ventajas son las siguientes:

1. La sociedad anónima se constituye, por ley, como una entidad legal autónoma, por lo cual los dueños o accionistas se encuentran diferenciados claramente de ésta. Esta característica limita el derecho de los acreedores, en un momento dado, a los montos aportados por los accionistas al negocio.
2. A una sociedad anónima le resulta más fácil obtener capital a través de la venta de sus acciones.
3. La vida de la sociedad no resulta afectada por los cambios de propietarios que se producen por la venta de acciones, o por la enfermedad o muerte de sus administradores o accionistas. La vida de la sociedad anónima sólo puede terminarse por una decisión de estos últimos o del Estado, en ciertos casos de excepción.

No obstante, estructurar un negocio como sociedad anónima tiene las siguientes desventajas:

1. Están reguladas en una forma más estricta por las autoridades gubernamentales. La ley les exige cumplir con ciertas reglamentaciones y presentar un número importante de informes y declaraciones.
2. Aquellas que colocan acciones entre el gran público inversionista tienen la obligación de informar de sus operaciones en forma mucho más amplia.
3. Deben contar con una administración un poco más compleja para poder cumplir con los objetivos de una información más detallada (Guajardo Cantú Y Andrade de Guajardo, 2008, pág 9-10).

2.5.1. Constitución de la sociedad anónima

Para constituir una sociedad anónima se debe obtener la autorización del gobierno mediante la presentación de una solicitud realizada por una o más personas, conocidas como socios fundadores, en la que se pide autorización para ello. Una vez aprobada la solicitud, el gobierno extiende a los fundadores un permiso de constitución en el cual se proporciona el nombre oficial de la sociedad anónima y las diversas actividades mercantiles que llevarán a cabo.

1. Para proceder a la constitución de una sociedad anónima se requiere:
2. Que haya dos socios como mínimo.
3. Una aportación de capital en efectivo.
4. Después de que se ha extendido el permiso de constitución, el primer acto de los socios fundadores consiste en realizar una junta para:
5. Aprobar los estatutos o reglas bajo los cuales se regirá la sociedad.
6. Elegir a los administradores.
7. Decidir la emisión y venta de las acciones.
8. Fijar los procedimientos operativos más importantes de la compañía. Los aspectos mencionados en la enumeración anterior quedan registrados para propósitos legales y con el objetivo de dar formalidad a dicho evento en un documento denominado acta o escritura constitutiva.

A continuación, se mencionan los elementos más relevantes que incluye una escritura constitutiva típica:

1. El nombre, la nacionalidad y el domicilio de las personas físicas o morales que constituyan la sociedad.
2. El objetivo de la sociedad.
3. Su razón social o su denominación.
4. La duración.
5. El importe del capital social.
6. El domicilio de la sociedad.
7. La manera de distribuir las utilidades y pérdidas entre los miembros de la sociedad (Guajardo Cantú Y Andrade de Guajardo, 2008, pág 10).

2.5.2. Administración de la sociedad anónima

El máximo órgano de administración en la estructura organizacional de una sociedad anónima es la asamblea de accionistas, cuya responsabilidad es acordar y ratificar los actos y operaciones de la organización. Sus resoluciones deben ser cumplidas por la persona que ella misma designe o, a falta de designación, por el administrador o por el consejo de administración.

La asamblea de accionistas se reúne por lo menos una vez al año para tratar diversos asuntos, entre los que destacan discutir, aprobar o modificar el informe de los administradores y, en su caso, nombrar al administrador o al consejo de administración.

La asamblea de accionistas designa a los miembros del consejo de administración. Los miembros de dicho consejo, quienes pueden ser socios o personas ajenas a la sociedad, son responsables, entre otros aspectos, de las existencias y el mantenimiento de los sistemas de contabilidad, control, registro, archivo o información que prevé la ley, y del exacto cumplimiento de los acuerdos de las asambleas de accionistas.

El consejo de administración dirige y asume las responsabilidades principales de los actos que realiza la sociedad anónima. Generalmente, la estructura de un consejo de administración es la siguiente: presidente del consejo, secretario, consejeros.

El principal funcionario de la sociedad anónima es el presidente del consejo y sólo la asamblea de accionistas tiene más autoridad que él. El secretario tiene a su cargo la elaboración y custodia de las actas donde constan los acuerdos que se han tomado en las reuniones de consejo y en las asambleas de accionistas, así como el control de los registros de estos últimos. Los consejeros generalmente son personas con una importante participación accionaria en la sociedad, aunque también pueden serlo, personas ajenas a la organización, pues tienen una amplia experiencia en los negocios y cuentan con un alto grado de confianza moral. A estos últimos se les denomina consejeros independientes (Guajardo Cantú Y Andrade de Guajardo, 2008, pág 11).

2.6. La información financiera: idioma de los negocios

El objetivo de la contabilidad es generar y comunicar información útil para la oportuna toma de decisiones de los acreedores y accionistas de un negocio, así como de otros públicos interesados en la situación financiera de una organización. Es conveniente aclarar que, en el caso de las organizaciones económicas lucrativas, uno de los datos más importantes que genera la contabilidad y de la cual es conveniente informar, es la cifra de utilidad o pérdida. En efecto, la cuantificación de los resultados (beneficios netos) de la realización de actividades comerciales o industriales, o de la prestación de servicios a los clientes y su correspondiente efecto en el valor de la organización económica es un dato de suma importancia para los accionistas y acreedores de un negocio (Guajardo Cantú Y Andrade de Guajardo, 2008, pág 13).

2.7. La información financiera como herramienta de competitividad

En la actualidad, las empresas no pueden competir si no cuentan con sistemas de información eficientes, entre ellos destaca el sistema de contabilidad. Sólo mediante la información proporcionada por el sistema contable es posible tomar decisiones adecuadas.

Básicamente, las decisiones que se toman en los negocios se refieren a cómo se obtienen y cómo se utilizan los recursos. Para la obtención de estos últimos existen dos fuentes principales: los recursos provenientes de la operación del negocio, lo que implica decisiones de operación, y los recursos que aportan los socios, o bien los obtenidos mediante préstamos bancarios, que lleva a decisiones relativas al financiamiento. Finalmente, el uso de los recursos implica tomar decisiones correspondientes a la inversión. Veamos algunos ejemplos de estos tipos de decisiones de negocios, decisiones de operación: las actividades tales como la producción y venta de bienes o la prestación de servicios y otras más, son propias de la operación del negocio.

Algunas interrogantes al respecto son: ¿Cuál es el monto de ventas que generó el negocio?, ¿Cuál es el costo de la mercancía vendida, producida o de los servicios realizados?, ¿Cuál es el margen de utilidad?, ¿Cuál es el rendimiento del capital invertido por los accionistas?

Decisiones de financiamiento: Un negocio requiere de financiamiento para comenzar a operar y continuar de acuerdo con sus planes. Algunos ejemplos de este tipo de decisiones son: ¿Cuál es la proporción de deuda con respecto al capital aportado por los accionistas?, ¿Cuál opción de financiamiento es más conveniente?

Decisiones de inversión: estas decisiones implican la adquisición de nuevos bienes como terrenos, maquinaria, equipo de transporte, etc. Ejemplos de este tipo de decisiones son: ¿Cuántos recursos se tienen invertidos en maquinaria y equipo?, ¿Es conveniente comprar maquinaria adicional para aumentar las ventas?, ¿Qué alternativa de inversión es la que más conviene al negocio?

Lo anterior es tan sólo una breve muestra de los recursos que aportan los socios, o bien los obtenidos mediante préstamos bancarios, que lleva a decisiones relativas al financiamiento. Finalmente, el uso de los recursos implica tomar decisiones correspondientes a la inversión. Veamos algunos ejemplos de estos tipos de decisiones de negocios:

Decisiones de operación: las actividades tales como la producción y venta de bienes o la prestación de servicios y otras más, son propias de la operación del negocio. Algunas interrogantes al respecto son: ¿Cuál es el monto de ventas que generó el negocio?, ¿Cuál es el costo de la mercancía vendida, producida o de los servicios realizados?, ¿Cuál es el margen de utilidad?, ¿Cuál es el rendimiento del capital invertido por los accionistas?

Decisiones de financiamiento: Un negocio requiere de financiamiento para comenzar a operar y continuar de acuerdo con sus planes. Algunos ejemplos de este tipo de decisiones son: ¿Cuál es la proporción de deuda con respecto al capital aportado por los accionistas?, ¿Cuál opción de financiamiento es más conveniente?

Decisiones de inversión: Estas decisiones implican la adquisición de nuevos bienes como terrenos, maquinaria, equipo de transporte, etc. Ejemplos de este tipo de decisiones son: ¿Cuántos recursos se tienen invertidos en maquinaria y equipo?, ¿Es conveniente comprar maquinaria adicional para aumentar las ventas?, ¿Qué alternativa de inversión es la que más conviene al negocio?

Lo anterior es tan sólo una breve muestra de los diferentes tipos de decisiones que se pueden tomar basándose en la información proporcionada por el sistema de información contable, cuyo fin no es sólo generar información, sino que esta sea aprovechada para lograr la meta del negocio y para realizar los objetivos, planes y proyectos de los distintos usuarios de la misma, tanto internos como externos.

Sólo así se le puede dar a la información financiera un sentido y un uso verdaderamente útil: un uso estratégico. Al darle este tipo de uso a la información financiera se percibirá inmediatamente que ésta apoya la estrategia de la organización y será también una poderosa herramienta de competitividad para los negocios (Guajardo Cantú Y Andrade de Guajardo, 2008, pág 13-14).

2.8. Tipos de contabilidad

El propósito básico de la contabilidad es proveer información útil acerca de una entidad económica, para facilitar la toma de decisiones de sus diferentes usuarios (accionistas, acreedores, inversionistas potenciales, clientes, administradores, gobierno). En consecuencia, como la contabilidad sirve a un conjunto de usuarios, se originan diversas ramas o subsistemas.

Con base en las diferentes necesidades de información de los distintos segmentos de usuarios, la información total que es generada en una organización económica para diversos usuarios se ha estructurado en tres (Guajardo Cantú Y Andrade de Guajardo, 2008, pág 17).

2.8.1. Contabilidad financiera

Se conforma por una serie de elementos tales como las normas de registro, criterios de contabilización, formas de presentación. A este tipo de contabilidad se le conoce como contabilidad financiera, debido a que expresa en términos cuantitativos y monetarios las transacciones que realiza una entidad, así como determinados acontecimientos económicos que le afectan, con el fin de proporcionar información útil y segura a usuarios externos para la toma de decisiones.

Este tipo de contabilidad es útil para acreedores, accionistas, analistas e intermediarios financieros, el público inversionista y organismos reguladores entre otros, todos usuarios externos de la información contable (Guajardo Cantú Y Andrade de Guajardo, 2008, pág 18).

2.8.2. Contabilidad fiscal

En forma similar al caso anterior, la contabilidad fiscal es un sistema de información diseñado para dar cumplimiento a las obligaciones tributarias de las organizaciones respecto de un usuario específico: el fisco.

Como sabemos, a las autoridades gubernamentales les interesa contar con información financiera de las diferentes organizaciones económicas para cuantificar el monto de la utilidad que hayan obtenido como producto de sus actividades y así poder determinar la cantidad de impuestos que les corresponde pagar de acuerdo con las leyes fiscales en vigor. La contabilidad fiscal es útil sólo para las autoridades gubernamentales (Guajardo Cantú Y Andrade de Guajardo, 2008, pág 18).

2.8.3. Contabilidad administrativa

Todas las herramientas del subsistema de información administrativa se agrupan en la contabilidad administrativa, la cual es un sistema de información al servicio de las necesidades internas de la administración, orientado a facilitar las funciones administrativas de planeación y control, así como la toma de decisiones.

Entre las aplicaciones más típicas de esta herramienta se cuentan la elaboración de presupuestos, la determinación de costos de producción y la evaluación de la eficiencia de las diferentes áreas operativas de la organización, así como del desempeño de los distintos ejecutivos de la misma.

Este tipo de contabilidad es útil sólo para los usuarios internos de la organización, como directores generales, gerentes de área, jefes de departamento (Guajardo Cantú Y Andrade de Guajardo, 2008, pág 18).

Capítulo tres: La información relevante y la toma de decisiones: Decisiones de marketing

La toma de decisiones de negocios requiere que los administradores comparen dos o más cursos de acción alternativos. Los contadores deben usar dos criterios para determinar si la información es relevante: (1) la información debe ser un ingreso o costo esperado para el futuro, y (2) debe haber alguna diferencia entre las alternativas. La información relevante son los diferentes costos e ingresos futuros que se pronostican para cada uno de los cursos alternativos de acción. Hay que hacer notar que la información relevante es una predicción del futuro, no un resumen del pasado. Los datos (pasados) históricos no tienen una influencia directa sobre la decisión, sino que tienen un efecto indirecto sobre ésta debido a que ayudan a pronosticar el futuro.

Pero las cifras del pasado, por sí solas, son irrelevantes para la decisión en sí, ¿por qué? Porque la decisión no puede afectar los datos del pasado. Las decisiones afectan al futuro. Nada puede alterar lo que ya sucedió. De los datos esperados para el futuro, sólo son relevantes para la decisión aquéllos que hacen diferente una alternativa de otra. Es irrelevante cualquier concepto que permanezca igual independientemente de la alternativa seleccionada. Por ejemplo, si el salario del gerente de un departamento va a ser el mismo, sin importar los productos que se fabrican, el salario es irrelevante para la selección de éstos. A continuación se presentan algunos ejemplos para ayudar a aclarar las diferencias sutiles entre la información relevante y la irrelevante.

Suponga que siempre compra gasolina de cualquiera de los dos expendios cercanos. Usted observó ayer que uno de ellos la vendía a \$1.50 por galón. El otro la vendía a \$1.40. Su automóvil necesita gasolina, y para elegir alguna gasolinera supone que los precios no han cambiado. Los costos relevantes son \$1.50 y \$1.40, éstos son los costos futuros esperados que hacen diferentes las alternativas. Usted usa su experiencia del pasado (es decir, lo que observó ayer) para predecir el precio de hoy.

Observe que el costo relevante no es lo que pago en el pasado, o lo que observó ayer, sino lo que espera pagar cuando vaya a la gasolinera. Estos costos satisfacen nuestros dos criterios: (1) es el costo esperado para el futuro, y (2) es la diferencia entre las alternativas.

Usted también planea poner aceite a su carro. El precio más reciente en cada gasolinera era de \$12, cantidad que es la que espera pagar. Este costo esperado futuro es irrelevante porque es el mismo para las dos alternativas. No cumple con el segundo criterio. En un nivel de negocios, considere la decisión siguiente. Un fabricante de contenedores para comida piensa utilizar aluminio en lugar de hojalata para la línea de latas grandes. El costo del material directo disminuiría de 30¢ a 20¢ si se emplea aluminio. Es probable que el costo de la hojalata que se usa para esta comparación provenga de los registros históricos de los costos pagados recientemente, pero el costo relevante en el análisis de pronóstico es el costo esperado futuro de la hojalata, comparado con el costo esperado futuro del aluminio.

El costo de la mano de obra directa continúa siendo de 70¢ por unidad, no importa el material que se use, por lo que es irrelevante debido a que el segundo criterio —que exista un elemento de diferencia entre las alternativas— no se satisface. Por tanto, al comparar las alternativas, puede excluirse con seguridad la mano de obra directa (Horngren, Sundem, Stratton, 2006, Pág. 200-201).

3.1. El concepto de relevancia

¿Qué información es relevante? Eso depende de la decisión por tomar. Tomar decisiones, en esencia, consiste en elegir de entre varios, algún curso de acción. Las acciones disponibles se identifican por medio de un proceso, que con frecuencia toma mucho tiempo de búsqueda y estudio, formal o informal, realizado por un equipo de la empresa formado por ingenieros, contadores y ejecutivos de la operación.

Los contadores juegan un papel importante en el proceso de toma de decisiones, no como quienes deciden, sino como quienes obtienen, reportan y analizan la información relevante. Aunque muchos administradores quieren que sea el contador el que recomiende la decisión apropiada, la selección final siempre recae en el ejecutivo de operación.

El papel del contador en la toma de decisiones, sobre todo, consiste en la del experto técnico o analista financiero que ayuda a los administradores a centrarse en la información relevante que conducirá a la mejor decisión (Horngren, et al 2006, Pág. 200).

3.1.1. Un modelo de decisión

La figura 3.4 plantea esta decisión sencilla, y sirve para mostrar la estructura apropiada para decisiones más complejas. El recuadro 1(A) representa los datos históricos provenientes del sistema de contabilidad. El recuadro 1(B) representa otros datos, como los índices de precios o estadísticas industriales, reunidos por fuera del sistema contable. Sin que importe su fuente, los datos del paso 1 ayudan a formular las predicciones del paso 2 (recuerde que aunque los datos históricos sean una guía para la predicción, son irrelevantes para la decisión en sí). En el paso 3, estas predicciones se vuelven las entradas del modelo de decisión. Un modelo de decisión es cualquier método que se siga para hacer una selección.

Dichos modelos a veces requieren de procedimientos cuantitativos muy elaborados, como en el caso del método matemático, para decidir qué productos fabricar en una refinería de petróleo para cualquier día o semana dados. Sin embargo, un modelo de decisión también puede ser sencillo y restringirse a la sola comparación de los costos para elegir uno de los dos materiales. En este ejemplo, nuestro modelo de decisión consiste en comparar los costos unitarios pronosticados y seleccionar la alternativa con el menor de ellos. Se hará referencia frecuente a la figura 3.4 porque contiene el concepto principal de este capítulo. De hecho, ese proceso de decisión se aplica a todas las decisiones de negocios, no importa lo simples o complicadas que sean.

Al usar este proceso, el lector tendrá la capacidad de centrarse sólo en la información relevante —las diferencias futuras que se pronostican entre las alternativas— en cualquier decisión. En lo que resta del capítulo se usará este proceso de decisión para aplicar el concepto de relevancia a varias decisiones específicas de marketing. Ver figura 3.4. (Horngren, et al. 2006, Pág. 201).

Figura: El proceso de decisión y el papel de la información.

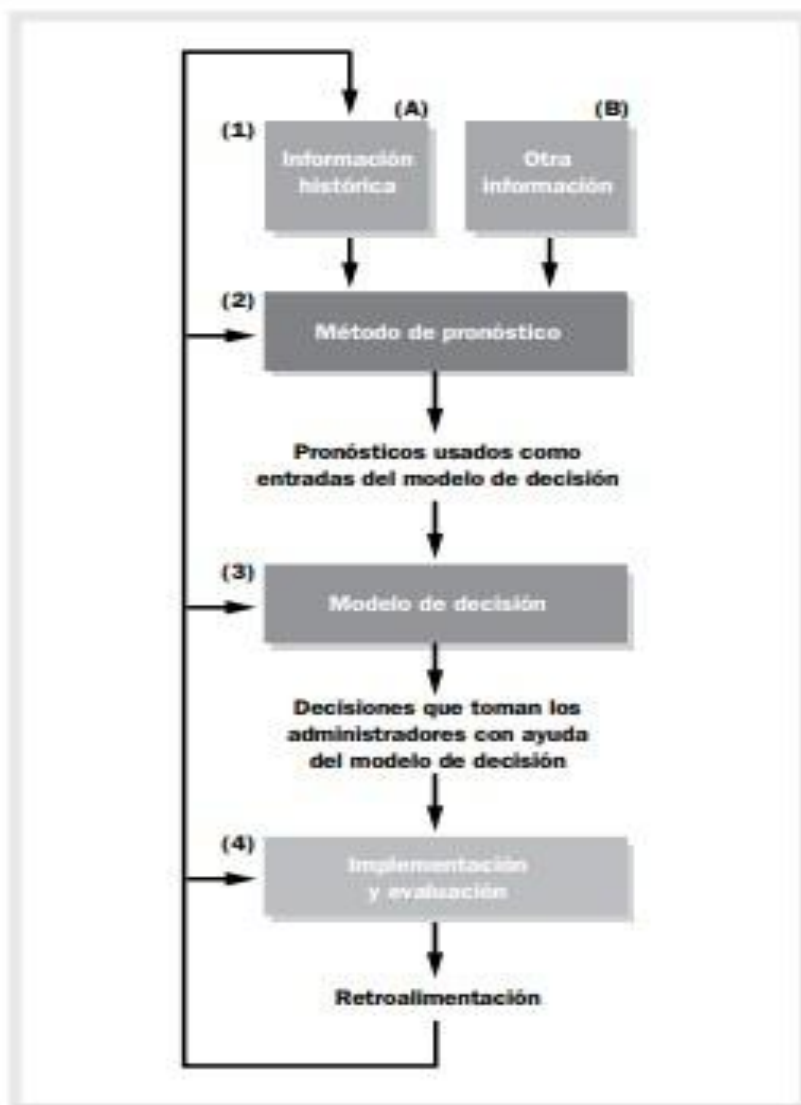


Figura 3.4 (Horngren, et al. 2006, Pág. 202).

3.1.2. Exactitud y relevancia

En un mundo ideal, la información que los administradores usan para tomar decisiones sería perfectamente relevante y exacta. No obstante, en la realidad es frecuente que una información así sea demasiado difícil o cara de obtener. Entonces, los contadores, a veces, se ven forzados a intercambiar relevancia por exactitud. La información exacta pero irrelevante carece de beneficio para la toma de decisiones. Por ejemplo, podría saberse que el salario del presidente de una universidad es de \$140,000 por año, con exactitud al centavo, pero no viene al caso para la cuestión de comprar o rentar equipo de procesamiento de datos. No obstante, la información imprecisa pero relevante puede ser útil. Por ejemplo, los pronósticos de venta de un producto nuevo están sujetos a error, pero aun así son útiles para la decisión de fabricar o no el producto.

Por supuesto, la información relevante debe ser razonablemente precisa, pero no al extremo. El grado en el que la información es irrelevante o exacta con frecuencia depende del grado en que es cualitativa o cuantitativa. Los aspectos cualitativos son aquéllos en que las mediciones en dólares y centavos son difíciles e inexactas; en los aspectos cuantitativos la medición es fácil y precisa. Los contadores, estadísticos y matemáticos, tratan de expresar tantos factores de la decisión como sea posible en términos cuantitativos, porque este enfoque reduce el número de factores cualitativos por juzgar. Así, como se dijo que la relevancia es más importante que la precisión para la toma de decisiones, también es fácil que los aspectos cualitativos tengan mayor peso que los efectos financieros mensurables (cuantitativos) de muchas decisiones.

Por ejemplo, la oposición extrema de un sindicato beligerante hacia la maquinaria nueva que eliminaría fuerza de trabajo, podría ocasionar que un administrador decidiera no instalarla aun cuando se ahorraría dinero. En otro caso, para evitar la dependencia a largo plazo de un proveedor en particular, una compañía podría dejar pasar la oportunidad de comprarle un componente a un precio menor que el costo que tendría producirlo ella misma.

De manera similar, a veces los administradores adoptan tecnología nueva (por ejemplo, sistemas avanzados de computación o equipo automatizado), aun cuando los resultados cuantitativos esperados parezcan poco atractivos.

Los administradores defienden tales decisiones sobre la base de que quedar al margen de la tecnología nueva con seguridad acarrearía resultados financieros desfavorables tarde o temprano (Horngren, et al. 2006, Pág. 201-202).

3.2. La orden especial de ventas

Con frecuencia los fabricantes producen artículos bajo su nombre de marca o el de una cadena de almacenes. Los productos vendidos a las cadenas a menudo se modifican ligeramente y se venden a precios más bajos que aquellos que llevan el nombre del fabricante. Además de producir y vender sobre una base regular, algunas veces una firma está en posición de aceptar una orden especial única para sus productos a un precio por debajo de lo normal. En el término a corto plazo, una firma puede incrementar sus utilidades globales aceptando órdenes a “precios” es decir, (ingreso diferencial) que exceden sus costos diferenciales. Los costos diferenciales de una orden especial por lo general se componen solo de costos variables, aunque no siempre son relevantes para la decisión.

Por ejemplo, las comisiones por ventas son costos variables pero usualmente no se pagan en una orden especial y, por consiguiente, serían irrelevantes para la toma de decisiones en la orden especial.

Para una orden especial, los costos fijos por lo general no se tienen en cuenta puesto que, aun-que son costos futuros, se incurrirán bien sea aun-que se acepte o no la orden especial. Los costos fijos que consideran relevantes y se incluyen en un análisis de solución de problemas solo cuando se espera que aumenten o disminuyan en el futuro debido a la decisión específica de aceptar el negocio adicional. Si la orden especial incrementa el nivel de actividad productiva de la fábrica hasta el punto de requerir en forma adicional supervisión, planta, equipo, seguros, impuesto a la propiedad, etc., esos costos fijos son relevantes (Lazo,Merlin; SF, Pág. 64).

Este ejemplo se va a centrar en Cordell Company. Suponga que Cordell fabrica y vende un millón de unidades de cojines para los asientos de aviones, autobuses y vagones de pasajeros de ferrocarril. Cordell los vende a compañías como America West y Grand Canyon Railway Company. El costo total de manufactura de 1,000,000 de cojines es de \$30,000,000. El costo unitario de la manufactura del producto es $\$30,000,000 \div 1,000,000$, es decir \$30 por unidad.

Suponga que la empresa Branson Gray Line Tours ofreció a Cordell un pago de \$26 por unidad para una orden especial de 100,000 unidades que (1) no afectaría de ninguna forma al negocio regular de Cordell, (2) no llevaría a ningún conflicto antimonopolio relacionado con la discriminación por precio, (3) no afectaría los costos fijos totales, (4) no requeriría ningún gasto variable adicional por renta o administración y (5) haría que se utilizara cierta capacidad de manufactura que de otro modo permanecería ociosa. ¿Debería Cordell aceptar la orden?

Quizá debiera plantearse la pregunta en forma más clara: ¿Cuál es la diferencia que tendría en los resultados financieros de corto plazo la aceptación o el rechazo? Como es usual, la pregunta clave es ¿Cuáles son las diferencias entre las alternativas? La tabla 3.1 presenta el estado de ingresos proyectado de Cordell Company sin la orden especial, con el uso de la técnica del margen de contribución (Horngren, et al. 2006, Pág. 203).

3.2.1. Análisis correcto —centrarse en la información relevante y el comportamiento del costo

El análisis correcto se centra en determinar la información relevante y el comportamiento del costo. Utiliza la técnica del margen de contribución. Como se muestra en la tabla 3.2, esta orden particular sólo afecta los costos variables de manufactura, con una tasa de \$24 por unidad. Todos los demás costos variables y fijos no se ven afectados y por ello son irrelevantes, por lo que el administrador puede ignorarlos con toda seguridad para efectos de tomar la decisión sobre esta orden especial.

Observe que la distinción entre los patrones de comportamiento de los costos variables y fijos que proporciona la técnica del margen de contribución auxilia al análisis necesario del costo.

El ingreso total en el corto plazo se incrementaría en \$200,000 si Cordell aceptara la orden —a pesar del hecho de que el precio unitario de venta de \$26 fuera menor que el costo unitario total de manufactura de \$30. ¿Por qué se incluyeron los costos fijos en la tabla 3.2, si, después de todo, son irrelevantes? Se incluyeron porque la administración desea saber la diferencia que habría entre rechazar o aceptar la orden especial en los resultados financieros de corto plazo. El análisis habría podido terminar con la línea del margen de contribución, pero queremos mostrar la manera en que la diferencia afectaría a la línea inferior —utilidad de operación. En ocasiones se incluyen datos irrelevantes en la presentación de los análisis del contador, ¿para qué? Para adecuarse a las preferencias de los administradores que usarán la información para tomar la decisión. Ver tabla 3.1. y 3.2.

Tabla 3.1.

Cordell Company Forma de contribución del estado de ingresos para el año que terminó el 31 de diciembre, 2051 (en miles de dólares)

Formas de contribución		
Ventas		\$40,000.00
Menos: gastos variables		
Manufactura	\$24,000.00	
Ventas y administración	\$2,200.00	\$26,200.00
<hr/>		
Margen de contribución		\$13,800.00
Menos: gastos fijos		
Manufactura	\$6,000.00	
Ventas y administración	\$5,800.00	\$11,800.00
Utilidad de operación		<u>\$2,000.00</u>

(Horngren, et al. 2006, Pág. 203).

Tabla 3.2

Cordell Company Estado de ingresos pronosticado comparativo, técnica del margen de contribución para el año que terminó el 31 de diciembre, de 2051.

	Sin orden especial, 1,000,000 unidades	Efecto de la orden especial 100,000 unidades		Con orden especial, 1,100,000 unidades
		Total	Por unidad	
Ventas	<u>\$40,000,000</u>	<u>\$2,600,000</u>	<u>\$26</u>	<u>\$42,600,000</u>
Menos: gastos variables				
Manufactura	\$24,000,000	\$2,400,000	\$24	\$26,400,000
Ventas y administración	2,200,000	—	—	2,200,000
Total gastos variables	<u>\$26,200,000</u>	<u>\$2,400,000</u>	<u>\$24</u>	<u>\$28,600,000</u>
Margen de contribución	<u>\$13,800,000</u>	<u>\$ 200,000</u>	<u>\$ 2</u>	<u>\$14,000,000</u>
Menos: gastos fijos				
Manufactura	\$ 6,000,000	—	—	\$ 6,000,000
Ventas y administración	5,800,000	—	—	5,800,000
Total de gastos fijos	<u>\$11,800,000</u>	<u>—</u>	<u>—</u>	<u>\$11,800,000</u>
Utilidad de operación	<u>\$ 2,000,000</u>	<u>\$ 200,000</u>	<u>\$ 2</u>	<u>\$ 2,200,000</u>

(Horngren, et al. 2006, Pág. 204).

Toma de decisiones. Imagine que se encuentra en una junta con los gerentes de Cordell Company y que alguien hace las preguntas siguientes y sus colegas dan las respuestas que se presentan.

P: ¿Cuál sería el cambio del margen de contribución si aceptáramos esta orden?

R: El margen de contribución se incrementaría a \$14 millones.

P: En su análisis [tabla 3.2], usted dice que los costos fijos no cambiarían si aceptáramos la orden. ¿Son relevantes estos costos?

R: No. Los costos fijos no son relevantes.

P: Bien. Pero, los costos fijos o en que incurrimos ¿tienen algún efecto en el límite inferior de nuestra compañía?

R: Claro que sí. Es por eso que deducimos los costos fijos del margen de contribución para obtener el ingreso operativo.

P: Bien, si los costos fijos afectan el límite inferior, ¿cómo puede decir que no son relevantes?

La respuesta que dio un colega a la primera pregunta es técnicamente correcta. La pregunta es acerca del cambio, no del nuevo margen de contribución total. La respuesta correcta a esta pregunta es que el margen de contribución se incrementaría en \$200,000 (y, por tanto, llegaría a \$14,000,000). Es necesario tener mucho cuidado al responder ciertas preguntas para estar seguro de que los términos que implican totales se diferencian de aquéllos que implican cambios. En este caso, \$14,000,000 es la respuesta a la pregunta “¿Cuál sería el nuevo margen de contribución total si aceptáramos la orden?” Las respuestas de sus colegas a la segunda y tercera preguntas son correctas.

Los costos fijos de la empresa no son relevantes para esta orden especial en particular. No obstante, el límite inferior incluye todos los costos o ingresos totales. No hay que confundir esto con los costos relevantes —término que se asocia con esta decisión en específico. En una situación de decisión, los costos relevantes sólo incluyen aquéllos costos futuros que hacen la diferencia si se acepta la orden. Si un administrador quisiera conocer el “límite inferior” después de que se aceptara la orden, sería necesario incluir el costo fijo. Sin embargo, los costos fijos no afectan la diferencia entre el límite inferior antes de la orden y el límite inferior después de ella. La diferencia es la misma cantidad de \$200,000 en que se incrementa el margen de contribución (Horngren, et al.

2006, Pág. 204).

3.2.2. Análisis incorrecto —uso equivocado del costo unitario

A veces el análisis del costo es erróneo, debido a la mala interpretación de los costos unitarios fijos. Por ejemplo, los administradores de Cordell podrían emplear por error el costo unitario total de manufactura de \$30 para hacer el siguiente pronóstico del año: ver tabla 3.3.

Tabla 3.3

Cordell Company, Análisis Incorrecto.

Análisis incorrecto	Sin orden especial	Efecto incorrecto de la orden especial	Con orden especial
	1,000,000 unidades	100,000 unidades	1,100,000 unidades
Ventas	\$40,000,000	\$2,600,000	\$42,600,000
Menos: costo de manufacturación de los bienes vendidos @ \$30	30,000,000	3,000,000	33,000,000
Margen bruto	10,000,000	(400,000)	9,600,000
Gastos de venta administrativos	8,000,000	—	8,000,000
Utilidad de operación	\$ 2,000,000	\$ (400,000)	\$ 1,600,000

(Horngren, et al. 2006, Pág. 205).

La predicción incorrecta de un incremento de \$3 millones en los costos se origina en la multiplicación de 100,000 unidades por \$30. Por supuesto, la falacia de este enfoque está en que trata al costo fijo (costo fijo de manufactura) como si fuera variable. Hay que evitar la suposición de que los costos unitarios pueden usarse en forma indiscriminada como base para pronosticar el comportamiento de los costos totales. Los costos unitarios son útiles para predecir los costos variables, pero es frecuente que se usen en forma equivocada para pronosticar los costos fijos.

Toma de decisiones. Hasta este momento, en el capítulo se han presentado dos lecciones clave: la información relevante y el uso equivocado de los costos unitarios. No puede enfatizarse lo suficiente cuán importante es entender con claridad la definición y el concepto de información relevante.

También es importante entender por qué el uso de costos unitarios fijos puede llevar a un análisis incorrecto. Suponga que es el administrador de una compañía que fabrica aparatos pequeños.

Está tratando de decidir si acepta o rechaza una orden especial de 1,000 unidades (suponga que existe suficiente capacidad disponible para la orden). 1. Diga cuáles de los costos siguientes son relevantes: (a) partes para la orden, (b) salario del supervisor, (c) depreciación del equipo de ensamblado, (d) energía para operar el equipo de ensamblado. 2. Suponga que el costo total unitario de manufactura para las 1,000 unidades es de \$100 por unidad. Esta cantidad se determinó dividiendo el costo total entre 1,000 unidades. Si el consumidor decidiera duplicar la orden para hacerla de 2,000 unidades, ¿Qué costos, de los mencionados en el inciso 1, cambiarían? ¿Cuáles costos por unidad cambiarían? ¿Se duplicaría el costo total de la orden?

Respuestas 1. Los costos e ingresos relevantes son costos e ingresos pronosticados para el futuro que establecen la diferencia entre cursos de acción alternativos. En este caso, el costo de las partes y la energía se incrementaría si la administración aceptara la orden y, por ello, es relevante. 2. Sólo cambiarían los costos relevantes, que en este caso son los costos variables: las partes y la energía. Los costos fijos no se verían afectados. Por el contrario, cambiarían los costos fijos por unidad, mientras que el costo variable por unidad permanecería igual. Por ejemplo, los salarios fijos de la supervisión se dividirían entre 2,000 unidades en lugar de entre 1,000, por lo que el costo por unidad de supervisión disminuiría.

El costo de las partes por unidad permanecería igual, así como el costo por unidad de energía. Así, el costo unitario total bajaría, y el costo total de la orden no se duplicaría (Horngren, et al. 2006, Pág. 205-206).

3.2.3. Costeo basado en actividades, órdenes especiales y costos relevantes

A fin de identificar los costos relevantes que se ven afectados por un pedido especial (o por ciertas decisiones especiales), cada vez más empresas van más allá de tan sólo identificar los costos fijos y variables.

Los negocios que han identificado todas sus actividades significativas y los orientadores de costo relacionados pueden generar información relevante muy detallada para pronosticar los efectos de los pedidos especiales con más precisión.

Suponga que Cordell Company examinó a fondo los \$24 millones de costos variables de manufactura e identificó dos actividades significativas y los orientadores de costo relacionados: \$18 millones de la actividad de procesamiento que varía directamente con las unidades producidas a una tasa de \$18 por unidad, y \$6 millones de la actividad de preparación que varía con el número de preparaciones de las etapas de producción. Normalmente, para procesar 1,000,000 de unidades, Cordell hace 500 preparaciones con un costo de \$12,000 por preparación, y con un promedio de 2000 unidades que se procesan en cada preparación. Las ventas adicionales, por lo general, requieren un incremento proporcional del número de preparaciones.

Ahora suponga que la orden especial es de 100,000 unidades, que varía sólo un poco en cuanto a sus especificaciones de producción. En lugar de las 50 preparaciones normales, la empresa sólo necesitaría de 5. Así pues, procesar 100,000 unidades sólo tomaría \$1,860,000 adicionales de costo variable de manufactura:

Costo adicional variable con base en las unidades de manufactura,	
100,000 x \$18	\$ 1, 800,000
Costo adicional variable basado en las preparaciones de la manufactura,	
5 x \$12,000	<u>60,000</u>
Total de costo adicional variable de la manufactura	<u>\$ 1, 860,000</u>

En lugar de la estimación original de $100,000 \times \$24 = \$2, 400,000$ adicionales de costo variable de manufactura, la orden especial sólo costaría \$1, 860,000, es decir, \$540,000 menos que la estimación original.

Por tanto, el costeo basado en actividades (CBA) permite que los administradores se den cuenta de que la orden especial tiene una rentabilidad de \$540,000 más de lo que se pronosticaba a partir de la simple evaluación con base unitaria del costo variable de manufactura.

Una orden especial también puede resultar más costosa que lo pronosticado por un análisis sencillo del costo fijo y variable. Suponga que la orden especial de 100,000 unidades implicaba diversos modelos y colores efectuados en distintos momentos, de modo que requería 100 preparaciones. El costo variable de la orden especial sería de \$3.0 millones.

Costo adicional variable con base unitaria, 100,000 x \$18 \$	1, 800,000
Costo adicional variable con base en las preparaciones, 100 x \$12,000	<u>1, 200,000</u>
Total de costo adicional variable de la manufactura	<u>\$ 3, 000,000</u>

Los sistemas de costeo basados en actividades proporcionan mucha información útil de las operaciones para tomar decisiones acerca de pedidos especiales, pero los conceptos fundamentales son los mismos —centrar la atención en los costos e ingresos futuros que se modificarían debido a la orden. Asimismo, hay que tener cuidado en entender y usar con propiedad términos como impacto, cambio y total (Horngren, et al. , Pág. 207).

3.3. Eliminar o agregar productos, servicios o departamentos

Eliminar un producto determinado puede tener efectos directos e indirectos sobre la utilidad de la compañía. Los efectos directos son aquellos relacionados con el margen de contribución que genera el producto en cuestión, así como los costos fijos directos de este producto. Los efectos indirectos se derivan del hecho de que en algunos casos, la supresión de un producto puede repercutir negativamente sobre las ventas de otros, sobre todo si son complementarios entre ellos.

Por tanto, en los criterios de selección se deben establecer lineamientos que cubran tanto los efectos directos como los indirectos. Dichos criterios se mencionan a continuación. Se debe eliminar un producto cuando el margen de contribución que se pierde sea inferior al ahorro en los costos fijos directos, siempre y cuando el efecto de dicha eliminación sobre el margen de contribución de los otros productos (al ver disminuidas sus ventas) sea mayor. Para evaluar cada una de las alternativas sobre eliminar el producto o continuar, se debe manejar la información relevante. Todo lo concerniente a los otros productos que no se ven afectados por cualquiera que sea el sentido de la decisión, es información irrelevante que no debe tomarse en cuenta, lo mismo sucede con los costos fijos comunes. (SN, 2011, Pág.16).

3.3.1. Costos evitables e inevitables

Es frecuente que los negocios existentes deseen expandir o contraer sus operaciones para mejorar la rentabilidad. ¿Cómo podría un fabricante decidir si agrega o elimina productos? De la misma manera que un minorista decide si agrega o desaparece departamentos: con el estudio de todos los costos e ingresos relevantes. Por ejemplo, considere una tienda departamental de descuentos que tiene tres departamentos principales: comestibles, mercancía general y medicinas. La administración está considerando eliminar el departamento de comestibles, que ha registrado en forma consistente una pérdida de operación. Ver tabla 3.4. y 3.5.

Tabla 3.4 reporte de la actual utilidad de operación anual de la tienda (en miles de dólares):

	Total	Departamentos		
		Comestibles	Mercancías generales	Medicinas
Ventas	\$1,900	\$1,000	\$ 800	\$100
Costo variable de los bienes vendidos y gastos*	1,420	800	560	60
Margen de contribución	\$ 480 (25%)	\$ 200 (20%)	\$ 240 (30%)	\$ 40 (40%)
Gastos fijos (salarios, depreciación, seguros, impuestos sobre la propiedad):				
Evitables	\$ 265	\$ 150	\$ 100	\$ 15
Inevitables	180	60	100	20
Total de gastos fijos	\$ 445	\$ 210	\$ 200	\$ 35
Utilidad de operación	\$ 35	\$ (10)	\$ 40	\$ 5

*Algunos ejemplos de gastos variables incluyen los productos, bolsas de papel para empacar y comisiones sobre ventas.

(Horngren, et al. 2006, Pág. 209).

Observe en la tabla 3.4 que se han dividido los gastos fijos en dos categorías: evitables e inevitables. Los costos evitables —aquéllos que no continuarían si una operación existente cambiara o se eliminara— son relevantes. En nuestro ejemplo, los costos evitables incluyen los salarios del departamento y otros costos que la tienda podría eliminar si no operara el departamento específico. Los costos inevitables —aquéllos que seguirían aun cuando una empresa descontinúe una operación— no son relevantes en este ejemplo porque la decisión de eliminar el departamento no los afecta. Los costos inevitables incluyen muchos costos comunes, que son aquéllos costos de instalaciones y servicios compartidos por los usuarios.

Por ejemplo, la depreciación de la tienda, calefacción, acondicionamiento de aire y los gastos de administración general, son costos de recursos compartidos que usan todos los departamentos.

En este ejemplo, primero se considerarán sólo dos alternativas, eliminar o continuar con el departamento de comestibles, que registra una pérdida de \$10,000. El espacio vacío permanecería sin uso, y los costos inevitables continuarían. ¿Qué alternativa recomendaría usted? A continuación se presenta el análisis (en miles de dólares).

Tabla 3.5 Análisis, Ejemplo:

Estados de ingreso	Tienda como un todo		
	Total antes del cambio (a)	Efecto de eliminar comestibles (b)	Total del cambio (a) – (b)
Ventas	\$1,900	\$1,000	\$ 900
Gastos variables	<u>1,420</u>	<u>800</u>	<u>620</u>
Margen de contribución	\$ 480	\$ 200	\$ 280
Gastos fijos variables	<u>265</u>	<u>150</u>	<u>115</u>
Contribución de la utilidad al espacio común y otros costos inevitables	\$ 215	\$ 50	\$ 165
Espacio común y otros costos inevitables	<u>180</u>	<u>—</u>	<u>180</u>
Utilidad de operación	<u>\$ 35</u>	<u>\$ 50</u>	<u>\$ (15)</u>

(Horngren, et al. 2006, Pág. 209).

El análisis precedente demuestra que las cosas podrían ir peor en lugar de mejorar, si la tienda eliminara el departamento de comestibles y dejara ociosas las instalaciones vacías. En pocas palabras, como puede verse en el estado de ingresos, los comestibles tienen un margen de contribución de \$200,000, lo que representa \$50,000 más que los gastos fijos de \$150,000 que ahorraría la tienda si lo cerrara.

El departamento de comestibles arrojó una pérdida en el primer estado de ingresos debido a los costos fijos inevitables que se le cargaban.

Por supuesto, a la mayoría de las empresas no les gustaría tener espacio ocioso, por lo que quizás el ejemplo anterior es un tanto artificial. Ahora suponga que la tienda pudiera usar el espacio que quedaría disponible por la eliminación de los comestibles para expandir el departamento de mercancías generales. El espacio sería ocupado por mercancías que incrementarían las ventas en \$500,000, generarían un porcentaje de margen de contribución de 30%, y tendrían costos fijos evitables de \$70,000. El incremento de \$80,000 en la utilidad de operación de la mercancía general, más que compensar la declinación de \$50,000 por eliminar los comestibles, proporciona un incremento conjunto de la utilidad de operación de $\$65,000 - \$35,000 = \$30,000$. Ver tabla 3.6.

Tabla 3.6.
Análisis, Ejemplo

	Efecto de los cambios			
	Total antes del cambio (a)	Eliminación de comestibles (b)	Expandir mercancía general (c)	Total después del cambio (a) – (b) + (c)
(en miles de dólares)				
Ventas	\$1,900	\$1,000	\$500	\$1,400
Gastos variables	<u>1,420</u>	<u>800</u>	<u>350</u>	<u>970</u>
Margen de contribución	<u>\$ 480</u>	<u>\$ 200</u>	<u>\$150</u>	<u>\$ 430</u>
Gastos fijos evitables	<u>265</u>	<u>150</u>	<u>70</u>	<u>185</u>
Contribución al espacio común y otros costos inevitables	\$ 215	\$ 50	\$ 80	\$ 245
Espacio común y otros costos inevitables*	<u>180</u>	—	—	<u>180</u>
Utilidad de operación	<u><u>\$ 35</u></u>	<u><u>\$ 50</u></u>	<u><u>\$ 80</u></u>	<u><u>\$ 65</u></u>

*Incluyen los \$60, 000 de los costos fijos originales de comestibles, que eran asignaciones de costos comunes inevitables que continuarán, sin importar como se ocupe el espacio.

(Horngren, et al. 2006, Pág. 210).

El propósito de decidir si se agregan o eliminan nuevos productos, servicios o departamentos, es tener la contribución más grande posible. La compañía usará la contribución para pagar los costos inevitables. Los costos inevitables permanecerán igual sin importar la decisión, por lo que la clave estriba en elegir la alternativa que contribuya el máximo para pagar dichos costos. El análisis que sigue ilustra este concepto para nuestro ejemplo: ver tabla 3.7.

Tabla 3.7.

Contribución a la utilidad del espacio dado (en miles de dólares)

	Contribución a la utilidad del espacio dado (en miles de dólares)		
	Comestibles	Expansión de mercancías generales	Diferencia
Ventas	\$1,000	\$500	\$500 D
Gastos variables	800	350	450 F
Margen de contribución	\$ 200	\$150	\$ 50 D
Gastos fijos variables	150	70	80 F
Contribución al espacio común y otros costos inevitables	<u>\$ 50</u>	<u>\$ 80</u>	<u>\$ 30 F</u>

F = Diferencia favorable que resulta de reemplazar los comestibles con mercancías generales.

D = Diferencia desfavorable.

(Horngren, et al. 2006, Pág. 210).

En este ejemplo, las mercancías generales no alcanzarán el volumen de dólares de venta que lograrían los comestibles, pero el mayor porcentaje de margen de contribución y los menores costos de salarios (sobre todo debido a la disminución de la necesidad de almacenamiento y personal de mostrador) se combinan para producir un límite inferior más favorable.

Este ejemplo ilustra que los costos relevantes no siempre son variables. En la decisión sobre pedidos especiales, los costos relevantes fueron los costos variables, lo que podría llevarlo a creer que siempre deben ignorarse los costos fijos y centrarse tan sólo en los variables.

Sin embargo, la clave para tomar la decisión no consiste en una regla dura y rápida acerca de qué incluir y qué ignorar, sino que es necesario analizar todos los costos de ingresos pertinentes para determinar lo que es relevante y lo que no lo es.

En este caso los costos relevantes incluyeron los costos fijos evitables. También es importante recordar que la información no financiera puede influir en las decisiones de agregar o eliminar productos o departamentos.

Por ejemplo, cuando se decide eliminar un producto o cerrar una planta, hay consideraciones éticas. ¿Qué va a pasar con los empleados del área que se discontinuará? ¿Qué hay de los consumidores que podrían depender de los suministros consumibles para el futuro? ¿Y la comunidad donde se localiza la operación por discontinuar?

Si bien los impactos financieros de tales consideraciones son difíciles de determinar, también son factores que una compañía debe tener en cuenta. Además, una fuerza de trabajo estable, así como una comunidad de apoyo, son activos importantes para una empresa. Ésta es una situación en la que la ética buena es un buen negocio. Cualesquiera que sean los impactos negativos sobre los empleados, clientes o comunidades, podrían crear problemas financieros futuros para la compañía que serían mucho mayores que los ahorros en el costo de corto plazo por discontinuar un producto o planta (Horngren, et al. 2006, Pág. 208-211).

3.4. Uso óptimo de recursos limitados

Suponga que una planta fabrica más de un producto y que opera a toda su capacidad. Si la demanda de sus productos exceden la cantidad que la empresa puede producir, los administradores deben decidir cuáles órdenes aceptar. La técnica del margen de contribución también se aplica aquí, porque el producto que debe enfatizarse por el pedido que debe aceptarse es aquél que produzca la mayor contribución total a la utilidad por unidad del factor limitante. Un factor limitante o recurso escaso es aquél que restringe o limita la producción o venta de un producto o servicio.

Algunos factores limitantes son las horas de mano de obra y las horas máquina que limitan la producción (y, por tanto, las ventas) en las empresas de manufactura, y la superficie o espacio de piso o los metros cúbicos de espacio de exhibición que limitan las ventas en las tiendas de departamentos.

Los administradores deben usar con sabiduría la técnica del margen de contribución. A veces favorecen en forma equivocada a los productos con el mayor margen de contribución o el margen de utilidad por dólar de ventas, sin tomar en cuenta los recursos escasos. Esto podría llevar a decisiones incorrectas.

Considere a la Grand Canyon Railway. Suponga que la empresa está considerando convertir su vagón de pasajeros tipo club en un vagón de primera clase. El vagón tiene 100 asientos clase club. Sin embargo, sólo aceptaría 50 asientos de primera clase debido a que éstos ocupan el doble de espacio que aquéllos. Los datos unitarios son los siguientes.

	Clase club	Primera clase
Precio de venta por asiento	\$ 80	\$120
Costo variable por asiento	60	84
Margen de contribución por asiento	\$ 20	\$ 36
Razón del margen de contribución	25%	30%

¿Qué es más rentable, un asiento de primera clase u otro clase club? ¿En qué debería la compañía gastar sus recursos? La respuesta correcta es “depende...”. Suponga que cada tren circula con algunos asientos vacíos tanto de clase club como de primera. Ahora se acerca un consumidor y quiere comprar un boleto, ¿cuál sería más rentable, una clase club u otro de primera? Sería mejor vender un asiento de primera clase que contribuye con \$36, en lugar de otro de clase club en que contribuye con \$20. En este caso, los asientos de primera clase generan más utilidad por boleto. Entonces, si el factor limitante es la demanda, es decir, las unidades de venta, el producto más rentable es aquél con la contribución más alta por unidad.

Ahora suponga que existe demanda suficiente para llenar el vagón con pasajeros sin que importe que tenga asientos de primera clase o de clase club. Ahora el factor limitante es la capacidad, porque sólo hay un vagón que puede albergar 100 asientos clase club o 50 de primera. En este caso, la clase club es más rentable, ¿por qué? Porque contribuye con más utilidad por vagón.

	Clase club	Primera clase
1. Asientos por vagón	100	50
2. Margen de contribución por asiento	\$ 20	\$ 36
Margen de contribución por vagón		
(1) x (2)	\$ 2,000	\$ 1,800

No es necesario que todos los asientos de un vagón de ferrocarril sean de primera clase o todos de clase club. Lo que el análisis nos dice es que los asientos clase club son un mejor uso del espacio del vagón que los asientos de primera clase, cuando existe demanda para ambos. La Grand Canyon Railway querría asegurar que hubiera tantos asientos de clase club disponibles como demanden los consumidores, y sólo después de satisfacer esta demanda sería conveniente que hubiera asientos de primera clase disponibles.

Por supuesto, este análisis depende del uso relativo que hagan los dos productos de la capacidad. Suponga que los asientos de primera clase sólo necesitaran 1.5 veces el espacio que los asientos clase club. Entonces, los asientos de primera clase serían el uso más rentable del espacio. En este caso, podría expresarse la contribución por unidad de la capacidad en varias formas diferentes, entre otras, la siguiente:

	Clase club	Primera clase
Contribución por vagón	$100 \times \$20 = \$2,000$	$(100 \div 1.5) \times \$36 = \$2,400$
Contribución por espacio un asiento de primera clase	$1.5 \times \$20 = \30	$1 \times \$36 = \36
Contribución por espacio para un asiento clase club	$1 \times \$20 = \20	$2/3 \times \$36 = \24

De cualquier forma que se exprese, los asientos de primera clase tendrán más contribución por unidad de capacidad. Observe que cada una de estas mediciones financieras demuestra que los asientos de primera clase son 20% más rentables que los de clase club. Por ejemplo, la medida de la contribución por vagón para la primera clase es de \$400 más que para los de clase club, es decir, $20\% = \$400/\$2,000$ más. Como se dijo antes, el criterio para maximizar las utilidades cuando un factor limita las ventas es obtener la contribución más grande posible a la utilidad por cada unidad del factor limitante. Sin embargo, el producto que es más rentable cuando un factor particular limita las ventas puede ser menos rentable si un factor diferente es el que las restringe.

En las ventas al menudeo, es frecuente que el recurso limitante sea el espacio de piso. Así, las tiendas deben centrarse ya sea en los productos que ocupan menos espacio o en utilizar éste durante periodos más breves de tiempo —mayor rotación del inventario (número de veces que el inventario promedio se vende al año). Se estudiará un ejemplo de dos tiendas de departamentos. El porcentaje de utilidad bruta convencional (utilidad bruta/precio de venta) es una medición insuficiente de la rentabilidad porque, como ya se dijo, las utilidades dependen del espacio ocupado y de la rotación del inventario.

Las tiendas departamentales de descuento, como WalMart, Target, y Kmart, han tenido más éxito al usar márgenes más bajos que las tiendas tradicionales, debido a que han podido incrementar la rotación y con ello aumentar la contribución a la utilidad por unidad de espacio.

La tabla 3.7 se refiere al mismo producto, con la misma cantidad de espacio, para dos tipos de tienda. Los márgenes de contribución por unidad y por ventas son menores en la tienda de descuento, pero la rotación más rápida hace que el mismo producto sea más rentable en cuanto al uso de espacio en la tienda de descuento. En general, las compañías al menudeo buscan una rotación de inventario más rápida. Una encuesta entre zapaterías al menudeo demostró que aquellas que tenían desempeños financieros por encima del promedio también tenían una rotación de inventarios de 2.6 veces por año en comparación con el promedio de 2.0 de la industria. Ver tabla 3.8. (Horngren, et al. 2006, Pág. 211-213).

Tabla 3.8.

Efecto de la rotación sobre la utilidad

	Tienda de departamentos regular	Tienda de departamentos de descuento
Precio al menudeo	\$4.00	\$3.50
Costo de la mercancía y otros costos variables	3.00	3.00
Contribución a la utilidad por unidad	\$1.00 (25%)	\$0.50 (14%)
Unidad vendida por año	10,000	22,000
Contribución total a la utilidad, suponiendo la misma asignación de espacio en ambas tiendas	\$10,000	\$11,000

(Horngren, et al. 2006, Pág. 213).

3.5. Decisiones sobre fijación de precios

Ferrer, Rocha, Y Guitart (2021) definen que “La fijación de precios merece un minucioso análisis Entre otros, porque el precio permite a las empresas capturar parte del valor que generan para los clientes y porque un precio equivocado puede dañar la imagen de la marca” (Parr.1).

Una de las decisiones principales que enfrentan los administradores es fijar los precios. En realidad, la fijación de precios adopta muchas formas, y entre las que enfrentan los administradores se encuentran las siguientes:

1. Establecer el precio de un producto nuevo o mejorado.
2. Establecer el precio de productos vendidos en operaciones privadas.
3. Responder al precio nuevo de un competidor.
4. Negociar precios tanto en situaciones privadas como abiertas (Horngren, et al. 2006, Pág. 213).

3.6. Fijación de precio basada en el costo más el margen de utilidad

La contabilidad influye en la fijación de precios a través de los costos. El papel exacto que juegan los costos en la fijación de precios depende tanto de las condiciones del mercado como del enfoque de la compañía para establecer los precios.

Muchos administradores afirman que determinan sus precios por medio de “establecer un margen de utilidad sobre el costo”. Por ejemplo, Grand Canyon Railway fija sus precios mediante el cálculo de un costo medio y luego agrega un margen de utilidad deseado —monto por el cual el precio es superior al costo— que generará un rendimiento objetivo sobre la inversión. Sin embargo, la clave para el costo más el margen de utilidad, es el “margen”. En lugar de ser un cargo fijo, el “margen”, generalmente, dependerá tanto de los costos como de las demandas de los clientes. Por ejemplo, el ferrocarril tiene un precio estándar (rack rate) que no cambia durante el año, pero es frecuente que la compañía ofrezca descuentos durante la temporada baja del invierno.

Los precios se relacionan más directamente con los costos en las industrias en las que el ingreso se basa en el reembolso del costo. Los contratos de reembolso de costo, generalmente, especifican como deben medirse los costos y cuáles se permiten. Por ejemplo, el gobierno reembolsa sólo los pasajes de clase turista (no los de primera clase) en los viajes aéreos de trabajo previstos en los contratos de defensa. Sin embargo, en última instancia es el mercado el que establece los precios, ¿por qué? Porque es inevitable que las compañías ajusten el precio según una fórmula de costo más el margen de utilidad “a la luz de las condiciones del mercado”.

El precio máximo que una empresa puede cobrar es aquél que no aleja al cliente. El precio mínimo podría considerarse cero (por ejemplo, cuando las compañías distribuyen muestras gratis para entrar a un mercado). Una guía más práctica es, en el corto plazo, que el precio mínimo que el personal de ventas debería cobrar por un pedido fuera el costo que la empresa podría evitar si no obtuviera el pedido —es frecuente que fueran todos los costos variables de producir, vender y distribuir el bien o servicio). En el largo plazo, el precio deberá ser suficientemente alto para cubrir todos los costos, inclusive los fijos (Horngren, et al. 2006, Pág. 217-218).

3.6.1. Bases de costo para la fijación de precios con base en el costo más el margen de utilidad

Para establecer el precio de venta deseado para los productos o servicios, es frecuente que los administradores agreguen un margen de utilidad a alguna medición de los costos —de ahí el término “más margen de utilidad”. El tamaño del “margen” depende de la definición de costo y de la utilidad de operación objetivo (deseada). Los precios objetivos pueden basarse en una serie de márgenes diferentes que a su vez está basada en distintas definiciones de costo. Así, existen muchos modos de llegar al mismo precio objetivo. La tabla 3.10 muestra las relaciones entre los costos con los precios de venta objetivo, si se supone una utilidad de operación objetivo de \$1 millón.

Los porcentajes que se muestran representan cuatro fórmulas populares para fijar precios con base en el margen de utilidad: (1) como porcentaje sobre los costos variables de manufactura, (2) como porcentaje sobre el total de costos variables, (3) como porcentaje de los costos totales y (4) como un porcentaje del total de costo de manufactura.

En particular, observe que el costo total o costo totalmente asignado, significa el total de todos los costos de manufactura más el total de los costos de venta y administrativos.

Como se mencionó en capítulos anteriores, se utiliza el término “de venta y administrativos” para incluir funciones de la cadena de valor diferentes de la producción.

Por supuesto, los porcentajes son diferentes. Por ejemplo, el margen sobre los costos variables de manufactura es de 66.67%, y sobre los costos totales es de sólo el 5.26%. Independientemente de la fórmula, quien tome la decisión llegará al mismo precio objetivo. Para un volumen de un millón de unidades, suponga que el precio es de \$20 por unidad. Si la persona que decide no puede obtener dicho precio en forma consistente, la compañía no logrará su objetivo de utilidad de operación de \$1 millón. Se ha visto que los administradores pueden basar los precios en distintos tipos de información de costos, desde los costos variables de manufactura hasta los costos totales. Cada uno de dichos costos puede ser relevante para las decisiones relacionadas con la fijación de precios. Cada enfoque tiene sus propias ventajas y desventajas ver tabla 3.10. (Horngren, et al. 2006, Pág. 218).

Tabla 3.10

Relaciones de los costos con algunos precios de venta objetivos

Alternativas de porcentajes de margen de utilidad para lograr los mismos precios de venta objetivos		
Precio de venta objetivo	<u>\$20.00</u>	
Costo variable:		
(1) Manufactura	\$12.00	$(\$20.00 - \$12.00) \div \$12.00 = 66.67\%$
Venta y administrativos*	<u>1.10</u>	
(2) Costos variables unitarios	\$13.10	$(\$20.00 - \$13.10) \div \$13.10 = 52.67\%$
Costos fijos:		
Manufactura†	\$ 3.00	
Venta y administrativos	<u>2.90</u>	
Costos fijos unitarios	<u>\$ 5.90</u>	
(3) Costo total	\$19.00	$(\$20.00 - \$19.00) \div \$19.00 = 5.26\%$
Utilidad de operación objetivo	<u>\$ 1.00</u>	

*Los costos de venta y administrativos incluyen los costos de las funciones de la cadena de valor distintas de la producción.

†(4) Una fórmula que se usa con frecuencia se basa en los costos totales de manufactura: $[\$20.00 - (\$12.00 + \$3.00)] \div \$15.00 = 33.33\%$.

(Horngren, et al. 2006, Pág. 218).

3.6.2. Ventajas del enfoque del margen de contribución en la fijación del precio basada en el costo más el margen de utilidad

Los precios que se basan en los costos variables representan un enfoque de la contribución a la fijación de precios. Si se usa con inteligencia, el enfoque del margen de contribución tiene ciertas ventajas sobre los enfoques de costo total de manufactura y del costo total, debido a que éstos no logran resaltar los distintos patrones de comportamiento del costo. Es obvio que el sistema del margen de contribución ofrece más información detallada porque presenta de manera separada los patrones de costos variable y fijo. Debido a que el enfoque del margen de contribución es sensible a las relaciones costo volumen-utilidad, constituye una base útil para desarrollar fórmulas de fijación de precios.

Como resultado, este enfoque permite que los administradores preparen esquemas de precios para diferentes niveles de volumen.

El análisis correcto de la tabla 3.11 muestra la manera en que los cambios del volumen afectan la utilidad de operación. El enfoque del margen de contribución ayuda a los administradores a tomar decisiones acerca de establecer los precios, porque muestra con rapidez las relaciones que hay entre los costos variables, los fijos y los cambios potenciales de los precios de venta.

En cambio, la fijación de precios objetivo con base en el costeo total presupone un volumen dado de la producción. Cuando éste cambia, el costo unitario que se usó originalmente para el nivel planeado podría hacer que los administradores se equivocaran. A veces los administradores suponen erróneamente que es posible calcular el cambio en los costos totales multiplicando cualquier cambio en el volumen de producción por el costo unitario total.

El análisis incorrecto de la tabla 3.11 muestra cómo podrían equivocarse los administradores si el costo total de \$19 por unidad se usara para pronosticar los efectos de los cambios del volumen sobre la utilidad de operación. Suponga que un administrador utiliza la cifra de \$19 para predecir una utilidad de operación de \$900,000 si la compañía vendiera 900,000 en lugar de 1,000,000 de unidades.

Si, en cambio, la utilidad de operación real es de \$310,000, como lo predice el análisis correcto, el administrador quedaría estupefacto —y tal vez tendría que buscar un empleo nuevo.

El enfoque del margen de contribución también ofrece una idea de los efectos en el corto plazo versus los de largo plazo, de bajar los precios en las órdenes especiales. Por ejemplo, suponga los mismos patrones de comportamiento del costo de Cordell Company del ejemplo que se presenta en la tabla 3.2. La orden de 100,000 unidades agregó \$200,000 a la utilidad de operación con un precio de venta de \$26, lo que estaba \$14 por debajo del precio de venta objetivo de \$40 y \$4 por debajo del costo total de manufactura de \$30. Ver tabla 3.11.

Tabla 3.11 Análisis de los efectos de cambios del volumen sobre la utilidad de operación

	Análisis correcto			Análisis incorrecto		
	<u>900,000</u>	<u>1,000,000</u>	<u>1,100,000</u>	<u>900,000</u>	<u>1,000,000</u>	<u>1,100,000</u>
Volumen en unidades						
Ventas @ \$20.00	\$18,000,000	\$20,000,000	\$22,000,000	\$18,000,000	\$20,000,000	\$22,000,000
Costos variables unitarios @ \$13.10*	<u>11,790,000</u>	<u>13,100,000</u>	<u>14,410,000</u>			
Margen de contribución	6,210,000	6,900,000	7,590,000			
Costos fijos†	5,900,000	5,900,000	5,900,000			
Costos totales @ \$19.00*				17,100,000	19,000,000	20,900,000
Utilidad de operación	<u>\$ 310,000</u>	<u>\$ 1,000,000</u>	<u>\$ 1,690,000</u>	<u>\$ 900,000</u>	<u>\$ 1,000,000</u>	<u>\$ 1,100,000</u>

	Técnica del margen de contribución	Enfoque del costo total de manufactura
Ventas, 100,000 unidades @ \$26	\$2,600,000	\$2,600,000
Costos variables de manufactura @ \$24	2,400,000	
Costos totales de manufactura @ \$30		<u>3,000,000</u>
Cambio aparente de la utilidad de operación	<u>\$ 200,000</u>	<u>(\$ 400,000)</u>

(Horngren, et al. 2006, Pág. 219).

Dados todos los supuestos mencionados, la mejor decisión sería aceptar la orden. Como se vio antes, el enfoque del margen de contribución genera la información más relevante. Considere los enfoques de contribución y costo total de manufactura:

Con el enfoque del costo total de manufactura, la oferta no es atractiva en absoluto, debido a que el precio de \$26 está \$4 por debajo del costo total de manufactura. Con el enfoque del margen de contribución, quien toma la decisión detecta una ventaja de corto plazo de \$200,000 si se acepta la orden. Los costos fijos no se verán afectados sea cual sea la decisión que se tome, y la utilidad de operación aumentará en \$200,000.

Aun así, con frecuencia existen efectos de largo plazo que deben tomarse en cuenta. ¿La aceptación del pedido perjudicará la estructura de precios en el largo plazo? En otras palabras, ¿la ventaja de corto plazo de \$200,000 queda más que anulada por las muy probables desventajas financieras en el largo plazo? Quien toma las decisiones podría pensar que sí y rechazar la oferta. Pero —y esto es lo importante— al tomar esa decisión, el que decide está, en efecto, renunciando a \$200,000 ahora, para proteger ciertas ventajas de mercado en el largo plazo.

Generalmente quien toma las decisiones evalúa los problemas de este tipo preguntando si la probabilidad de obtener beneficios en el largo plazo hace que convenga una “inversión” igual a la contribución marginal que se desaprovecha (en este caso, de \$200,000). Con los enfoques de costo total, quien toma la decisión por lo general debe realiza un estudio especial para determinar los efectos inmediatos. Con el enfoque del margen de contribución, el administrador cuenta con un sistema que de manera rutinaria y más segura le proporciona dicha información (Horngren, et al. 2006, Pág. 219-220).

Capitulo cuatro: La información relevante y la toma de decisiones: Decisiones de producción

La toma de decisiones puede definirse como el proceso de selección entre varias alternativas. En algún caso la gerencia general es la delegada de tomar decisión económica importante relacionada con la producción, el mercadeo y financieras, la cual generarán eventualmente utilidad o pérdida para la empresa. La toma de decisiones gerenciales es un proceso complejo, proceso de soluciones empresariales mediante el análisis de una serie de etapas sucesivas. La toma de decisión gerencial se inicia con la identificación del problema empresarial, pasando por una serie de etapas de análisis hasta la evaluación después de la decisión. Las etapas para la toma de decisiones empresariales la podemos señalar a continuación:

1. Identificación del problema.
2. Búsqueda de referencia de modelo existente aplicable al problema
3. Definición del problema y modelo escogido.
4. Determinación de los datos cuantitativos y cualitativos relacionados con el problema.
5. Selección e implementación de una solución consistente con las metas establecidas por la gerencia.
6. Evaluación después de la decisión mediante la retroalimentación de la información que suministre la gerencia (SN, SF).

4.1. Costos de oportunidad, desembolsable y diferencial

La toma de decisiones administrativas con frecuencia consiste en comparar dos o más cursos de acción alternativos. (Por supuesto, si sólo hubiera una alternativa no sería necesaria ninguna decisión.) Suponga que un administrador tiene sólo dos alternativas para comparar. La clave para determinar la diferencia financiera entre las alternativas es identificar los costos e ingresos diferenciales.

Costo diferencial / ingreso diferencial es la diferencia en el costo total o ingreso diferencial entre dos alternativas. Por ejemplo, considere la situación de cuál de las dos máquinas comprar. Ambas realizan la misma función. El costo es la diferencia en el precio que se paga por las máquinas más la diferencia en los costos de operación de dichas máquinas.

Si una alternativa incluye todos los costos de los otros más algunos costos adicionales, es frecuente que se use el término costo incremental en lugar de costo diferencial. Por ejemplo, los costos incrementales de Nantucket Nectars, por aumentar la producción de su jugo Néctar Fizz, de 1,000 a 1,200 botellas por semana, son los costos de producir las 200 botellas restantes cada semana. En la situación inversa, la disminución de los costos ocasionada por reducir la producción de 1,200 a 1,000 botellas por semana, se denomina ahorro diferencial o ahorro incremental.

Cuando hay más de dos cursos de acción alternativos, es frecuente que los administradores comparen uno de ellos en particular contra todo el conjunto de alternativas. Por ejemplo, Nantucket Nectars podría considerar la introducción de Papaya Mango, bebida consistente en 100% de jugo. Existen muchas alternativas a la introducción de Papaya Mango, que incluyen otras bebidas hechas de 100% de jugo, expandir la producción de las bebidas existentes tales como cocteles de jugos o mezclas de néctares, o producir productos que no son de jugo.

Sería engorroso calcular los costos e ingresos diferenciales para Papaya Mango con cada alternativa. Entonces, los administradores de Nantucket Nectars podrían emplear un enfoque diferente.

La introducción de Papaya Mango implicaría dos tipos de costos: costos desembolsables, que requieren un desembolso futuro de efectivo y costos de oportunidad. Un costo de oportunidad es la contribución máxima disponible a la utilidad perdida (o que se deja pasar) por usar recursos limitados para un propósito en particular. Los costos de oportunidad se aplican a recursos que ya se poseen o que la compañía está comprometida a comprar.

La decisión acerca de Papaya Mango no afecta si la empresa adquiere dichos recursos, solo la forma en que los use. El costo de oportunidad de tales recursos depende de los usos potenciales de ellos, no de la cantidad que se pague por ellos. ¿Por qué? Porque la decisión sobre Papaya Mango no afecta la cifra que se pague. Sin embargo, la decisión de utilizarlos para producir Papaya Mango impide que se dediquen a otras alternativas. La cantidad que la empresa hubiera ganado si los recursos se hubieran dedicado a la mejor alternativa de uso (es decir, el mejor uso distinto de emplearlos para producir papaya Mango) se convierte en el costo de oportunidad de los recursos (Horngren, et al. 2006, Pág. 252-253).

4.2. Decisiones de producir o comprar

Es frecuente que los administradores tengan que decidir si producen un artículo o servicio dentro de la empresa o lo compran a un proveedor externo. Ellos aplican el análisis del costo relevante a una variedad de tales decisiones de hacer o comprar, como las siguientes: Boeing debe decidir si compra o manufactura muchas de las herramientas que se usan para ensamblar los aviones 777, IBM tiene que decidir si desarrolla su propio sistema operativo para una computadora nueva o lo compra a un vendedor de software. Es frecuente que se denomine subcontratar (outsourcing) a la situación en que los administradores estudian la decisión de producir o comprar servicios, que se describe en el recuadro

	Producir		Comprar	
	Total	Por botella	Total	Por botella
Costo de compra			\$180,000	\$0.18
Materiales directos	\$ 60,000	\$0.06		
Mano de obra directa	20,000	0.02		
Indirectos de fábrica variables	40,000	0.04		
Indirectos de fábrica fijos que podrían evitarse si no se produjera (salario del supervisor)	50,000*	0.05*		
Total de costos relevantes	<u>\$170,000</u>	<u>\$0.17</u>	<u>\$180,000</u>	<u>\$0.18</u>
Diferencia a favor de producir	<u>\$ 10,000</u>	<u>\$0.01</u>		

*Observe que son irrelevantes los costos fijos inevitables de $\$80,000 - \$50,000 = \$30,000$. Así, los costos irrelevantes por unidad son de $\$0.08 - \$0.05 = \$0.03$.

La clave para tomar decisiones sabias sobre producir o comprar es identificar y medir con precisión los costos adicionales por manufacturar (o los costos que se evitan con la compra) una parte o componente. Las compañías que tienen sistemas precisos de contabilidad de costos, como los que se basan en las actividades que se estudiaron en el capítulo 4, están en una posición mejor para llevar a cabo el análisis de producir o comprar (Horngren, et al. 2006, Pág. 255-256).

4.3. Costo de productos conjuntos

ConAgra, Inc., produce productos cárnicos con marcas tales como Swift, Armour y Butterball. ConAgra no puede matar un bistec de sirloin; tiene que comprar y sacrificar una res, la cual suministra varios cortes de carne a la medida, pieles y recortes. Así que, ¿cómo hace ConAgra para determinar la asignación apropiada del costo que paga por la compra de la res a los distintos productos de carne que manufactura? Dos o más productos manufacturados se llaman productos conjuntos si: 1) tienen valor de venta relativamente significativo y 2) no pueden identificarse por separado como productos individuales hasta su punto de separación. El punto de separaciones aquel momento en la manufactura en el que los productos conjuntos se hacen identificables de forma individual.

Cualesquiera costos más allá de esa etapa se denominan costos separables porque no son parte del proceso conjunto, y el sistema de contabilidad puede identificarlos exclusivamente con productos individuales.

Se llaman costos conjuntos a los costos de manufactura de productos conjuntos antes del punto de separación. Algunos ejemplos de productos conjuntos incluyen químicos, madera, harina y los productos de la refinación de petróleo.

Para ilustrar el concepto de costos conjuntos, suponga que la compañía Dow Chemical produce dos productos químicos, X y Y, como resultado de un proceso conjunto particular. El costo del procesamiento conjunto es de \$100,000. Este incluye los costos de las materias primas y el costo del procesamiento antes de que los productos conjuntos X y Y alcancen el punto de separación.

En el punto de separación, Dow vende o da más procesamiento a X y Y antes de venderlos a una industria petrolera que los emplea como ingredientes para la gasolina.

Figura: Relación entre costos conjuntos



Figura 4.5 (Horngren, et al. 2006, Pág. 260).

Los fabricantes que tienen productos conjuntos enfrentan con frecuencia la decisión de vender o seguir procesando. Ahora se verá la manera en que los administradores desarrollan información relevante que los ayude a decidir si venden los productos conjuntos en su punto de separación, o siguen procesando alguno de ellos o todos (Horngren, et al. 2006, Pág. 260-261).

4.4. Irrelevancia de los costos pasados

A veces, para quienes toman las decisiones es tan importante la aptitud para reconocer y, por tanto, ignorar los costos irrelevantes, como la identificación de los costos relevantes. ¿Cómo se sabe que los costos pasados, aunque en ocasiones sean buenos factores de predicción de los costos futuros, son irrelevantes para la toma de decisiones? Para averiguar por qué lo son, se considerarán costos pasados tales como el inventario obsoleto y el valor en libros del equipo antiguo.

Inventario obsoleto. Suponga que General Dynamics tiene en su inventario 100 refacciones aeronáuticas obsoletas cuyo costo de manufactura original fue de \$100,000. General Dynamics puede: 1) readecuar las partes por \$30,000 para luego venderlas en \$50,000, o bien 2) desecharlas por \$5,000. ¿Qué debe hacer? Se trata de una situación desafortunada, pues su costo pasado de \$100,000 es irrelevante para la decisión de readecuarlas o desecharlas. Los únicos factores relevantes son los ingresos y costos futuros.

Tabla 4.13. Inventario de General Dynamics

	Readecuar	Desechar	Diferencia
Ingreso futuro esperado	\$ 50,000	\$ 5,000	\$45,000
Costos futuros esperados	30,000	—	30,000
Excedente relevante del ingreso sobre los costos	\$20,000	\$ 5,000	\$15,000
Costo acumulado del inventario histórico*	100,000	100,000	—
Pérdida neta conjunta del proyecto	<u>\$(80,000)</u>	<u>\$(95,000)</u>	<u>\$15,000</u>

*Irrelevante, porque no se ve afectado por la decisión.

(Horngren, et al. 2006, Pág. 262).

Como puede verse en el cuarto renglón de la tabla anterior, es posible ignorar por completo el costo histórico de \$100,000 y aun así llegar a la diferencia de \$15,000, la cifra clave del análisis.

Valor en libros del equipo antiguo. Al igual que las partes obsoletas, el valor en libros del equipo no es una consideración relevante para decidir si se reemplaza el mismo. ¿Por qué? Porque es un costo pasado, no futuro. Cuando una compañía compra equipo, lo distribuye por medio de un gasto de depreciación durante los periodos futuros durante los que utilizará dicho equipo. El valor en libros del equipo, o valor neto en libros, es el costo original del equipo menos la depreciación acumulada. La depreciación acumulada es la suma de toda depreciación cargada a periodos pasados. Por ejemplo, suponga que una máquina con costo de \$10,000 con una vida útil de 10 años tiene una depreciación de \$1,000 por año. Al cabo de seis años, la depreciación acumulada es de $6 \times \$1,000 = \$6,000$, y el valor en libros es de $\$10,000 - \$6,000 = \$4,000$.

Considere los datos siguientes relacionados con la decisión de si se reemplaza una máquina vieja

	Máquina vieja	Reemplazar máquina
Costo original	\$10,000	\$8,000
Vida útil en años	10	4
Edad actual en años	6	0
Vida útil remanente en años	4	4
Depreciación acumulada	\$ 6,000	0
Valor en libros	\$ 4,000	Aún no se adquiere
Valor de rescate (en efectivo) ahora	\$ 2,500	Aún no se adquiere
Valor de rescate dentro de cuatro años	0	0
Costos de operación anuales en efectivo (mantenimiento, energía, reparaciones, refrigerantes, etc.)	\$ 5,000	\$3,000

Se va a preparar un análisis comparativo de las dos alternativas. Antes de comenzar se considerarán algunos conceptos importantes. La faceta de la toma de decisiones de reemplazo que con más frecuencia se entiende mal, es el papel del valor en libros del equipo antiguo en cuestión. Es frecuente que se denomine al valor en libros como costo hundido, que en realidad sólo es otro término para el costo histórico o pasado, costo en que la compañía ya incurrió y, por tanto, es irrelevante para el proceso de toma de decisiones. Todos los costos pasados son agua pasada. Nada puede cambiar lo que ya pasó.

La irrelevancia de los costos pasados para fines de las decisiones no significa que el conocimiento del pasado sea inútil. Los administradores utilizan con frecuencia los costos pasados para ayudar a pronosticar los costos futuros. Además, los costos futuros afectan los pagos futuros para propósitos de impuestos sobre la renta. Sin embargo, el costo pasado, en sí mismo, no es relevante. El único costo relevante es el costo futuro que se pronostica.

Para decidir si un equipo existente se reemplaza o conserva debe considerarse la relevancia de cuatro conceptos que es común encontrar:

1. Valor en libros del equipo antiguo: irrelevante, ya que es un costo pasado (histórico). Por tanto, la depreciación sobre el equipo antiguo es irrelevante.
2. Valor de rescate del equipo antiguo: relevante, porque es un flujo de entrada futuro que por lo general es diferente para las alternativas.

3. Ganancia o pérdida por el retiro: es la diferencia entre el valor en libros y el valor de rescate. Por tanto, es una combinación carente de significado de conceptos relevantes e irrelevantes. La forma de combinación, pérdida (o ganancia) por el retiro, hace borrosa la distinción entre el valor en libros irrelevante y el valor de rescate relevante. En consecuencia, es mejor pensar por separado en cada uno de ellos.
4. Costo del equipo nuevo: relevante, porque es un flujo de salida esperado en el futuro que será diferente para las alternativas. Por tanto, la depreciación sobre el equipo nuevo sí es relevante.

La tabla 4.14 muestra la relevancia de estos conceptos para nuestro ejemplo.

El valor en libros del equipo antiguo es irrelevante sin importar la técnica para tomar decisiones que se utilice. La columna con el encabezado "Diferencia" de dicha tabla muestra que los \$4,000 del valor en libros del equipo antiguo no son diferente entre las alternativas, por lo que se debería ignorar para fines de la toma de decisiones. La diferencia tan sólo es de tiempo. La cantidad asentada todavía es de \$4,000, sin importar cuál sea la alternativa disponible.

Los \$4,000 aparecen en el estado de resultados, ya sea como una deducción de \$4,000 de los \$2,500 en efectivo recaudados para llegar a una pérdida de \$1,500 sobre el retiro en el primer año, o bien como \$1,000 de depreciación en cada uno de los cuatro años. Pero para la decisión de reemplazar es irrelevante cómo aparezcan. En contraste, los \$2,000 de depreciación anual sobre el equipo nuevo son relevante porque el total de \$8,000 por depreciación es un costo futuro que puede evitarse si no se hace el reemplazo.

Los tres conceptos relevantes (costos de operación, valor de rescate y costo de adquisición) dan al reemplazo una ventaja neta de \$2,500 (Horngren, et al. 2006, Pág.262-263).

Tabla 4.14.

Comparación del costo, reemplazo del equipo que incluye conceptos relevantes e irrelevantes

	<u>Cuatro años juntos</u>		Diferencia
	Conservar	Reemplazar	
Costos de operación en efectivo	\$20,000	\$12,000	\$ 8,000
Equipo antiguo (valor en libros)			
Desgaste periódico como depreciación	4,000	—	—
o bien			
Desgaste en una sola exhibición		4,000*	
Valor de rescate	—	-2,500*	2,500
Máquina nueva			
Costo de adquisición	—	8,000†	-8,000
Total de costos	<u>\$24,000</u>	<u>\$21,500</u>	<u>\$ 2,500</u>

La ventaja del reemplazo es de \$2,500 por los cuatro años juntos.

*En un formato de estado de resultados, estos dos conceptos se combinarían como "pérdida por retiro" de \$4,000 - \$2,500 = \$1,500.

†En un formato de estado de resultados, desgaste como depreciación por el método de la línea recta, de \$8,000 ÷ 4 = \$2,000 para cada uno de los cuatro años.

(Horngren, et al. 2006, Pág. 263).

4.5. Irrelevancia de los costos futuros que no diferirán

Además de los costos pasados, algunos costos futuros son irrelevantes porque serán los mismos en todas las alternativas factibles. Éstos también pueden ignorarse con toda seguridad para una decisión en particular. Los salarios de muchos miembros de la alta dirección son ejemplos de costos futuros esperados que no se verán afectados por la decisión de que se trate. Otros costos futuros irrelevantes incluyen los costos fijos que no cambiarán por consideraciones tales como la selección de la máquina X o Y. Sin embargo, no es cuestión de tan sólo decir que los costos fijos son irrelevantes y que los variables son relevantes. Los costos variables pueden ser irrelevantes y los fijos relevantes. Por ejemplo, las comisiones sobre ventas son un costo variable que es irrelevante para la decisión relativa de si se produce un artículo en la planta G o en la planta H.

El costo de rentar un almacén es un costo fijo que es relevante si una alternativa requiere del almacén mientras que otra no. Los costos variables son irrelevantes siempre y cuando no difieran entre las alternativas en estudio, y los costos fijos son relevantes siempre que difieran entre las alternativas que se analizan (Horngren, et al. 2006, Pág. 265).

4.6. Cuidado con los costos unitarios

La tabla de la fijación de precios en el capítulo 3 mostró que los administradores deben analizar con cuidado los costos unitarios al tomar decisiones. Hay dos formas principales de cometer errores:

1. incluir costos irrelevantes, tales como la asignación de costos fijos por \$0.03 en el ejemplo de la Nantucket Nectars de producir o comprar que daría por resultado un costo unitario de \$0.20 en lugar del costo unitario relevante de \$0.17.
2. Comparar costos unitarios no calculados sobre la misma base de volumen, como lo demuestra el ejemplo siguiente. Es frecuente que el personal de ventas de maquinaria haga alarde de los bajos costos unitarios del uso de las máquinas nuevas.

A veces omiten mencionar que los costos unitarios se basan mucho más en una producción que está muy por arriba del volumen de actividad de su cliente potencial. Suponga que una máquina nueva de \$100,000 tiene una vida útil de cinco años y produce 100,000 unidades por año con un costo variable de \$1 por unidad, en contraposición con el costo variable unitario de \$1.50 de una máquina antigua.

Un representante de ventas asevera que la máquina nueva reducirá el costo en \$0.30 por unidad. ¿Es la máquina nueva una adquisición beneficiosa? A primera vista, la máquina nueva es atractiva. Si el volumen esperado del cliente fuera de 100,000 unidades, las comparaciones de los costos unitarios serían válidas, dando por hecho que la depreciación nueva también se considera.

Suponga que el valor de rescate del equipo viejo es de cero. Como la depreciación es una asignación de costo histórico, la depreciación de la máquina antigua es irrelevante. En contraste, la depreciación de la nueva es relevante, pues implica un costo futuro que el cliente puede evitar si no la adquiere.

	Máquina antigua	Máquina nueva
Unidades	<u>100,000</u>	<u>100,000</u>
Costos variables	<u>\$150,000</u>	<u>\$100,000</u>
Depreciación por línea recta	<u>—</u>	<u>20,000</u>
Total de costos relevantes	<u>\$150,000</u>	<u>\$120,000</u>
Costos unitarios relevantes	<u>\$ 1.50</u>	<u>\$ 1.20</u>

En apariencia, el representante de ventas está en lo correcto. Sin embargo, si el volumen esperado del cliente sólo fuera de 30,000 unidades por año, los costos unitarios cambiarían a favor de la maquina antigua.

	Máquina antigua	Máquina nueva
Unidades	<u>30,000</u>	<u>30,000</u>
Costos variables	<u>\$45,000</u>	<u>\$30,000</u>
Depreciación por línea recta	<u>—</u>	<u>20,000</u>
Total de costos relevantes	<u>\$45,000</u>	<u>\$50,000</u>
Costos unitarios relevantes	<u>\$ 1.50</u>	<u>\$1.6667</u>

En general, hay que tomar con cautela los costos fijos unitarios. Para efectuar un análisis de costos, use los costos totales en lugar de los unitarios. Después, si se desea, los costos totales resultantes del análisis pueden expresarse en forma unitaria (Horngren, et al. 2006, Pág.265-266).

Conclusiones

Describiendo el papel de la administración financiera como fundamento principal para la creación de valor en las organizaciones, así como también conociendo su función y metas corporativas en los distintos entornos de negocios se puede maximizar el valor de la empresa y en consecuencia maximizar las ganancias de la compañía.

Comprendiendo la importancia de la información financiera a través de cada época de su historia para indicar los diversos usuarios que utilizan dicha herramienta y los beneficios que a estos le generan, así como se pueden evitar los fraudes que han ocurrido en la historia por la manipulación de la información financiera.

Identificando la información relevante y la toma de decisiones en el área de marketing como herramienta de estudio se establece la correcta toma de decisiones respecto a la fijación de precios y la optimización de los recursos y así predecir los efectos que tendrán sobre las utilidades.

Indicando la información relevante y la toma de decisiones en el área de producción como punto de partida para las decisiones sobre los costos entre comprar o producir de tal forma que identifiquen y midan con precisión los costos adicionales por manufacturar, ya que esta es la clave en esta toma de decisiones.

Relacionando la información financiera relevante y la toma de decisiones de marketing y producción, como indicador de estudio para probables decisiones estratégicas de inversión y la evaluación al desempeño en las organizaciones; .se pueden obtener un indicador de estudio para tomar decisiones estratégicas de inversión, así como la evaluación al desempeño en las organizaciones que logren cumplir las metas de los proyectos y alcanzar el éxito.

Bibliografía

- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). Principios de administración financiera (12ma edición ed.). (G. Domínguez Chávez, & F. Hernández Carrasco, Edits.) México, Naucalpan de Juárez: Pearson Education, Inc. Recuperado el 1 de Septiembre de 2022, de https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/pcipios_admfinan-12edi-gitman.pdf
- Guajardo Cantú, G., & Andrade de Guajardo, N. E. (2008). Contabilidad Financiera (5ta edición ed.). (R. A. Bosque Alayón, J. Mares Chacón, & M. Rocha Martínez, Edits.) México D.F: McGraw Hill. Recuperado el 30 de Agosto de 2022.
- Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Stratton, W. O. (2006). Contabilidad Administrativa (Decimotercera ed.). (J. R. Martínez, Ed.) Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México, S. A. Recuperado el 27 de Septiembre de 2022, de <https://www.freelibros.me/>.
- Robles Román, C. L. (2012). Fundamentos de administración financiera (Primera ed.). (G. A. Seelbach González, & M. E. Buendía López, Edits.) Tlalnepantla de Baz, México: Red Tercer Milenio. Recuperado el 10 de Octubre de 2022, de <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-49-Fundamentos-deadministracion-Financiera.pdf>
- Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2010). Fundamentos de Administración Financiera (decima ed.). (G. Domínguez Chávez, & F. Hernández Carrasco, Edits.) México, Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México.

Web grafía

- Álvarez, M., Madero, S., & Lee, P. K. (20 de Octubre de 2017). Emprepedia. Recuperado el 30 de Septiembre de 2022, de <https://emprepedia.wordpress.com/2017/10/20/la-importancia-informacionfinanciera/>
- Contabilidad Administrativa. (2011). Recuperado el 1 de 10 de 2022, de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r157r/w13044w/Conta%20Admon_5a_U09.pdf
- Ferrer, J. C., Rocha, P., & Guitart, I. (12 de Febrero de 2021). Clase Ejecutiva UC – Pontificia Universidad Católica de Chile. Recuperado el 01 de Octubre de 2022, de <https://www.claseejecutiva.uc.cl/blog/articulos/que-factores-considerar-en-lafijacion-de-precios/>
- Palacios, M. M. (s.f.). Contabilidad Gerencial. Lima, Perú: Editorial Imprenta Unión de la Universidad Peruana Unión. Recuperado el 1 de Octubre de 2022, de <https://1library.co/document/zw1ek57q-contabilidad-gerencial-mg-merlin-lazopalacios-proesad.html>
- Scribd. (s.f.). Recuperado el 11 de Octubre de 2022, de <https://es.scribd.com/document/500267285/Unidad-i-Uso-de-La-Información-Relevante-en-La-Toma-de-Decisiones>