

TEMA 6- TOMA DE DECISIONES E INFORMACIÓN RELEVANTE

6.1 La información y el proceso de decisión

Modelo de decisión, Método formal para realizar una elección, incluye aspectos cuantitativos y cualitativos. Lo que se busca es satisfacer al máximo los intereses de los accionistas. Se debe recopilar y analizar la información que sea relevante para la toma de decisiones.

Normalmente se suele seguir el método de los cinco pasos:

- Obtener información: De los costes históricos y de información que pueda afectar en el futuro.
- Hacer predicciones sobre costes futuros: se utiliza la información del punto 1 y una evaluación de las distintas probabilidades.
- Elegir una opción: Se comparan las diferentes opciones en el paso 2 y se elige la mejor.
- Poner en práctica la decisión: Elegida en el paso anterior.
- Evaluar el desempeño para proporcionar retroalimentación. De esta forma se repite de nuevo el ciclo de los 5 pasos.

6.2 El significado de la relevancia

6.2.1 Costes relevantes e ingresos relevantes

Los **Costes relevantes** o **ingresos relevantes**, son los costes e ingresos futuros esperados que son diferentes en las dos acciones que se examinan.:

- Tienen que producirse en el futuro, los costes en los que ya se ha incurrido no se pueden modificar, da igual la acción que se elija. Se les llama también Costes hundidos.
- Tienen que ser diferentes, en caso contrario, serán iguales en todos los casos, por lo que es irrelevante tenerlos en cuenta porque no influirán en la decisión tomada.

El resultado será el mismo tanto si se toman todos los datos como si se toman sólo los datos relevantes. Pero es mejor tomar sólo los datos relevantes, ya que de esta forma es más difícil caer en la confusión.

6.2.3 Información cualitativa y cuantitativa relevante

Los **Factores Cuantitativos**, se miden en términos numéricos. Pueden ser financieros o de otro tipo, por ejemplo, metros cuadrados disponibles en un almacén.

Los **Factores Cualitativos**, Son resultados que no se pueden medir con números, por ejemplo la moral de los empleados.

6.3 Un ejemplo de relevancia: Elegir niveles de producción

Uno de los problemas a los que se suelen enfrentar los directivos es aceptar o rechazar órdenes especiales, fuera de programación y a corto plazo, cuando existe capacidad productiva sobrante, ociosa.

Ejemplo 1:

Una empresa tiene una capacidad de producción de 48.000 Uds y está produciendo sólo 30.000 uds. Los costes de fabricación se distribuyen de la siguiente forma:

Por otro lado tiene también costes de marketing unitarios por 7€ (5€ Variables) que incluyen distribución y servicio al cliente. Por otro lado, los costes fijos están vinculados a una cantidad de 48.000 Uds. Producidas.

Un cliente les solicita un pedido especial de 5.000 Uds. a 11€/Ud. Es una orden que no se repetirá, por lo que no se necesitarán costes de marketing para esta orden, y los costes fijos de producción tampoco se verán afectados. Tampoco debe afectar al precio de venta de los clientes habituales.

¿Es interesante la oferta? A priori parece que no, puesto que parece que está solicitándonos un precio por debajo de los costes. Analizamos la información que tenemos.

Costes de la función de negocio, son todos los costes, variables y fijos de una función de la cadena de valor (una de las 6).

Costes totales de producción, Incluyen todos los costes variables y fijos de todas las funciones de la cadena de valor (las 6). En nuestro ejemplo serán tan sólo producción y marketing.

Lo primero que se tiene que hacer es separar en costes variables y fijos y observar qué costes son relevantes y qué costes no lo son.

- Los costes futuros que difieren entre las opciones: Serán los ingresos y los costes de venta.
- No serán relevantes, ni los costes de marketing Incluidos los variables), que no variarán, ni los costes fijos de fabricación, ya que en ambas opciones serán los mismos.

Aunque el resultado es el mismo teniendo en cuenta todos los ingresos y gastos o sólo los relevantes, es mucho más fácil trabajar sólo con los relevantes.

En el ejemplo observamos que le será favorable realizar esa orden adicional de 5.000 Unidades, ya que obtendrá un beneficio adicional de 17.500 EUR.

Ello será así, siempre y cuando no influya a la venta de sus clientes habituales. Es posible que se enteren del precio realizado especial, y empiecen a demandar descuentos en sus precios. En ese caso habrá que tener en cuenta también el descenso en los ingresos que ello provocará.

6.3.1 Posibles problemas en el análisis del coste relevante

Los problemas más frecuentes que se suelen tener cuando se analiza el coste relevante son los siguientes:

- Se considera a todos los costes fijos como irrelevantes y todos los variables como relevantes. Esto no tiene porque ser siempre así.
- El coste unitario puede inducir a error:
- Cuando se incluyen costes no relevantes (por ejemplo porque no cambian en el futuro).
- Cuando se utilizan los mismos costes unitarios en diferentes niveles de producción. Es mucho mejor usar los costes totales ya que al variar el número de unidades variarán también los costes unitarios.

6.4 Decisiones de compra o fabricación.

Abastecimiento externo, Comprar bienes a proveedores externos en lugar de producirlos.

Abastecimiento interno, producir los bienes en lugar de comprarlos fuera.

Las decisiones en las que se elige entre el abastecimiento interno o el abastecimiento externo son las llamadas,

decisiones de comprar o producir. En ellas no sólo interviene la valoración económica, sino que también es muy importante la valoración cualitativa que se le pueda dar. Por ejemplo que no conozcan qué fórmula se necesita para que fabriquen tu producto o para seguir manteniendo el control.

Ejemplo 2:

Una empresa fabrica unidades HDS con estos costes:

Para el cálculo de los CIF mixtos lo más importante es los costes de preparación de las máquinas, se producen actualmente 10.000 Uds en 25 lotes de 400 uds que tienen estos costes:

Coste Fijo: 5.000 EUR + Coste variable: 500 EURxLote (500x400+5.3000=17.500). Sin embargo, para el próximo año lo que hay previsto es:

Lotes más pequeños de 200 Uds a 300 EUR de coste variable por lote, manteniendo el mismo coste fijo. Lo que provocará que aumenten los CIF Mixtos por preparación hasta 20.000 EUR. No se prevén más cambios para el próximo año.

Existe un fabricante que le ofrece fabricarlos a un coste unitario de 16 EUR/Uds. ¿Debe aceptarlo o fabricarlo?, teniendo en cuenta que no producirá nada más con la capacidad restante, quedará ociosa. Realizamos el análisis:

Evaluamos ambas posibilidades teniendo en cuenta sólo los aspectos relevantes:

Por lo tanto, no debería comprarlo fuera, ya que teniendo en cuenta tan sólo los costes relevantes, observamos que son menores los costes de fabricación que los costes de comprarlo fuera.

Como se ve, para el análisis no se han tenido en cuenta los costes actuales, ya que se trata de costes pasados, y por lo tanto irrelevantes.

Tampoco se han incluido los costes fijos, porque como se tendrán en ambos casos, se transforman en irrelevantes.

- **Coste Incremental:** Coste adicional en el que se incurre al realizar una actividad
- **Ingreso Incremental:** Ingreso adicional que se genera con una actividad
- **Coste Diferencial:** Diferencia de coste entre dos opciones.
- **Ingreso diferencial:** Diferencia de ingresos entre dos opciones

6.4.1 Factores estratégicos y cualitativos

Como se ha comentado antes, existen factores cualitativos que según el caso aconsejan o desaconsejan la compra exterior.

Si lo que se desea es tener mayor control sobre el producto, lógicamente lo más interesante es producirlo uno mismo. Es posible que se prefiera comprarlo al exterior con el fin de tener una estructura menor y más ágil.

También existe una serie de riesgos a la hora de realizar la compra fuera, como la dependencia de los proveedores en términos de precio y entregas, obviando que te pueden “hacer el puente” en caso de que sea un producto que se venda como terminado.

Para minimizar estos problemas se establecen alianzas a largo plazo o cooperaciones formales donde ambas

empresas pueden crecer teniendo un objetivo común.

6.5 Coste de oportunidad, abastecimiento del exterior y limitaciones de capacidad.

Coste de oportunidad: Contribución al beneficio que se pierde (se rechaza) al no utilizar un recurso limitado en su siguiente mejor uso alternativo.

En otras palabras, es lo que se deja de ganar al seleccionar un uso para un recurso limitado. Probablemente, ese recurso limitado se podrá utilizar de otra forma, y se obtendrá otro beneficio, es importante comparar cuál de los usos (el usado frente a todos los demás posibles) da mejores resultados.

Por ejemplo, en el caso anterior, no se ha tenido en cuenta el posible uso que podrá haber dado a la producción ociosa que le quedaba disponible. En realidad esto no es lo normal, lo normal es que se estime que si se compra algo fuera, la producción no permanezca ociosa, sino que se utilice para fabricar otra cosa.

Imaginemos que en el caso anterior, si se compra el producto (A) fuera, se puede fabricar otro producto (B), con el que se generarían unos beneficios de 25.000 EUR. En ese caso, se debería continuar con el análisis de esta forma:

Se aprecia que ambos métodos dan el mismo resultado, la única diferencia estriba en que en el primero se considera que los ingresos adicionales que se generan por la producción de B rebajan el coste de incremental futuro. Sin embargo el otro sistema considera el coste de oportunidad como mayor coste incremental futuro en el caso de que no se aproveche.

Sin embargo es difícil de ver los costes de oportunidad en las empresas, ya que no suelen anotarse en los libros de registros. Por lo tanto, en el momento en que se decide se tiene la información a partir de ahí, como las opciones rechazadas no producen ingresos ni costes, se pierde la información.

6.5.1 Coste de mantener inventarios

Es otro ejemplo del coste de oportunidad, cuando se realizan ofertas en las que por el hecho de comprar partidas mayores se obtienen descuentos. Tenemos los siguientes datos:

Necesidades anuales: 10.000 Uds.

Coste Ud. Por pedidos = 1.000 Uds 16 EUR/Ud.

Coste por Ud. Por pedidos > 10.000 Uds 15.84 EUR/Ud.

Coste realización orden de compra 100 EUR/Orden de compra

Opciones en estudio:

10 compras de 1.000 Uds.

1 Compra de 10.000 Uds.

Inversión promedio en inventarios

$(1.000 \text{ Uds} \times 16 \text{ EUR})/2$ 8.000 EUR

$(10.000 \text{ Uds} \times 15.84 \text{ EUR})/2$ 79.200 EUR

Tasa de interés anual para inversión en bonos 6%

¿Qué decisión se debe tomar?

Observamos que la mejor opción es la de 10 compras, ya que se obtendrá a menores costes teniendo en cuenta el coste de oportunidad.

6.6 Decisiones de mezcla de productos con limitaciones de capacidad

En este apartado lo que se analiza es qué cantidad vender de cada producto cuando existen limitaciones de producción. Lo que se intenta es maximizar el beneficio operativo de la empresa, teniendo en cuenta el factor limitante.

Para analizarlo, consideraremos que los únicos costes que cambian a corto plazo son los variables, dado que los fijos sólo se pueden cambiar a largo plazo.

Se tiene que producir el máximo posible de los productos que mejor margen por unidad limitante presentan.

Ejemplo 4:

Una empresa presenta la siguiente información acerca de sus productos A y B:

Además sabemos que dispone de 600 horas-máquina para ensamblar, no pudiendo añadir más en el corto plazo. Se necesitan 2 horas para cada producto A y 5 para cada producto B.

Lo primero que se debe hacer es calcular el margen de contribución que se obtiene por producto y hora máquina, para saber cuál es más rentable por hora, ya que las horas máquina son el recurso escaso.

Por lo tanto, ante una decisión de mezcla de productos, debemos tener en cuenta que se le debe dar preferencia al producto A que aporta más beneficios por hora. La clave está en tener en cuenta el margen de contribución total, no sólo el unitario.

6.7 Rentabilidad del cliente, costes basados en actividades y costes relevantes.

En el caso de los clientes, las empresas tienen que tomar decisiones acerca de aumentar o cancelar clientes:

Ejemplo 5:

Una empresa presenta los siguientes números con respecto a sus clientes:

Además conocemos los siguientes datos:

- Los costes de Mano de obra por manejo de materiales varían con la cantidad de unidades embarcadas para cada cliente.
- El proveedor tiene almacenes reservados para cada uno de sus clientes, con un equipo (por cliente) que si no se usa por el cliente queda ocioso, y tiene un precio de liquidación 0.
- El alquiler está basado en los m² de almacén que tiene reservado para cada cliente.
- Los costes de marketing varían con las visitas que se hagan a cada cliente.
- Los costes de Órdenes de compra varían con el número de Órdenes de compra recibidas.
- Los costes fijos generales de Administración. se asignan en base a los ingresos de los clientes.
- Los costes de oficina corp., se asignan en base a los metros cuadrados que cada oficina de ventas tengan. Estos costes a su vez son asignados a los clientes en base a los ingresos.

¿Qué debe hacer la empresa? ¿Eliminar un cliente? ¿Añadir uno nuevo? ¿Cerrar esa oficina de ventas? ¿Abrir otra oficina de ventas cuyos ingresos y costes sean idénticos a los de la anterior?

6.7.1 Análisis de ingresos y costes relevantes de eliminar un cliente

Uno de los clientes analizados anteriormente (el C) muestra pérdidas por valor de 32.000 EUR. Nuestra empresa estudia realizar varias acciones para hacerla más eficiente; Cobrarle precios más caros, reducir sus costes de soporte o eliminar la cuenta. Analicemos con los costes e ingresos relevantes las repercusiones que puede tener eliminar la cuenta.

Lo primero es seleccionar los costes e ingresos que son realmente relevantes:

- Eliminar la cuenta ahorrar el coste de ventas, la mano de obra de manejo de materiales, respaldo de marketing, pedidos y costes de procesamiento.
- El espacio de almacén que tiene en la actualidad y la maquinaria que utiliza quedará ociosa.
- No tendrá efectos en los costes generales fijos ni en los costes de la oficina corporativa.

La depreciación es un coste pasado, por ello no se ha tenido en cuenta, ya que es irrelevante. Los costes que no cambian, como los generales fijos, los de oficina corporativa, espacio de almacén y maquinaria también son irrelevantes, se tendrá igualmente, tanto si se elimina la cuenta como si no.

Una vez realizado el análisis con los costes relevantes, observamos que eliminar al proveedor C reducirá a años más el beneficio de la operación (-15.000)

6.7.2 Agregar un cliente

Analicemos ahora lo que supondrá añadir un nuevo cliente con las mismas características del cliente C, por lo que tendremos un total de cuatro clientes:

Lo primero que se debe tener en cuenta es que, en este caso, el equipo para el Manejo de materiales debe ser instalado, por lo que se debe tener en cuenta, el resto de condiciones son exactamente las mismas que se han planteado anteriormente.

Observamos que en este caso añadiríamos 6.000 EUR al beneficio de la operación que teníamos anteriormente (se quedaría en -1.000 EUR)

6.7.3 Análisis de ingresos y costes relevantes de eliminar o añadir sucursales o segmentos

Supongamos ahora que la corporación piensa ahora en cerrar esa sucursal (nuestra empresa) que está generando pérdidas, ¿qué efecto tendrá esto sobre el beneficio total de la corporación?

El ejemplo nos informa que cerrar la sucursal no tendrá efectos sobre los costes de las oficinas corporativas. Por otro lado, se debe tener en cuenta que el material que ya habíamos adquirido es un coste pasado, por lo que tampoco debe ser tenido en cuenta. Realizamos el análisis para ver cómo afectará al beneficio total de la corporación.

Por otro lado, realizamos también el análisis de lo que supondrá abrir una nueva sucursal, con las mismas características de la ya existente. En este caso, tampoco tendrá efecto sobre los costes corporativos, pero sí sobre los equipos de los almacenes, ya que se tendrán que instalar nuevos.

El análisis en este caso se realiza con la columna del total:

Observamos que en caso de cerrar la sucursal actual, se producen pérdidas, esto es debido a que los costes de la depreciación y los costes de la depreciación de los equipos que se tienen se siguen soportando (entre los dos suman 49.000 - 7.000 que teníamos de pérdidas hacen los 42.000 que perderíamos de márgenes)

Por el contrario, si se abre una nueva sucursal se tendrían beneficios adicionales de 17.000, lo que compensaría las pérdidas de 7.000 que presentaba nuestra primera sucursal y daría un beneficio final de 10.000 EUR.

6.8 Irrelevancia de los costes pasados y decisiones de reposición de equipos

Todos los costes pasados son irrelevantes, incluido el valor en libros del equipo existente.

Ejemplo 6:

Una empresa se está planteando la sustitución de una máquina por otra nueva, más eficiente pero menos duradera. Los ingresos provenientes de los productos que se fabrican (1.100.000 EUR anuales) no se verán afectados. Esta es la información de que se dispone:

En la empresa se preguntan si se debe reemplazar la máquina o no, para ello debemos tener en cuenta el siguiente análisis:

- *El valor en libros de la máquina (400.000 EUR) es irrelevante, es un coste pasado No se puede cambiar algo que ya se ha hecho.*
- *El valor de desecho actual (40.000 EUR) de la máquina sí es relevante, difiere en el futuro.*
- *Ganancia o pérdida en la liquidación (800.000-460.000 = 360.000EUR) sí es relevante, difiere entre las dos opciones.*
- *Coste de la nueva máquina (600.000 EUR) también es relevante, es un coste futuro que diferirá entre las dos opciones.*

Observamos que es más interesante sustituir la máquina, puesto que 120.000 Eur. de coste menos.

6.9 Evaluación del ejercicio

Las percepciones que pueda tener el gerente son muy importantes a la hora de tomar las decisiones. Por ejemplo, imaginemos que en el caso anterior, al gerente se le evalúa por el resultado de un ejercicio. Si decide analizar el cambio de la máquina teniendo en cuenta sólo un año, mostrará un beneficio mayor si no la cambia, por lo que es probable que ante el miedo a ser evaluado no lo haga.

Aunque las metas de los directivos son a L.P. Se debe tener en cuenta que en muchas ocasiones sus evaluaciones se miden al C.P.

La opción más lógica será que el gerente mostrará una tabla incluyendo los dos años, demostrando así que al final de la operación, la empresa acabará ganando. El problema es que es muy difícil que los directivos examinen todas esas opciones, o ni tan siquiera lleguen a conocerlas.

¡Error! Marcador no definido.

8/12

Contabilidad de Costes II - Tema 6

Váctor del Corte