

Detrás de una gran decisión hay una buena contabilidad

En su nota técnica, Gaizka Ormazabal y Eduardo Soler muestran cómo hacer los cálculos pertinentes para acertar en la toma de decisiones.

11 de julio de 2014

Hay decisiones que se traducen casi inmediatamente en pérdidas o ganancias. Por ejemplo, aceptar el pedido de un cliente en unas condiciones desfavorables, aunque sea de mucho volumen, puede convertirse en un negocio ruinoso. De ahí la necesidad de cuantificar todas las variables para comprobar su impacto en la cuenta de resultados.

En la nota técnica "[Accounting for Decision Making](#)", [Gaizka Ormazabal](#) y [Eduardo Soler](#), del IESE, ofrecen fórmulas que cuantifican el impacto de las decisiones a partir de un ejemplo práctico, partiendo de lo más simple y añadiendo capas de complejidad.

Para ello, los autores se sirven de dos enfoques: uno basado en el **flujo de fondos** y otro en las **cuentas de resultados**. También analizan otros aspectos muy relevantes en la actualidad, como son el **horizonte temporal** de la decisión, **cuestiones de capacidad** y el **pronóstico de incertidumbre**.

¿Motores de crecimiento?

La nota técnica recurre al ejemplo de una empresa ficticia llamada PEAR, que en 2013 habría vendido 100.000 motores diesel para tractores de jardín a un precio de 500 euros cada uno.

En 2014, MERIBEL, un importante minorista, le encarga 1.000 motores con solo una semana de plazo y propone un precio de 400 euros por motor. ¿Debería el fabricante aceptar el pedido de MERIBEL?

Un directivo de PEAR podría, en primer lugar, valorar la cuestión analizando los costes relevantes. La cuestión es: *qué* costes se deberían considerar.

Contabilizar los costes

Obviamente, los costes de producción por unidad de PEAR, 330 euros, son relevantes. Pero, ¿qué pasa con los costes de producción totales, que ascienden a 450 euros por unidad? Y los costes de la mano de obra o de fabricación, ¿son relevantes?

Hay gastos a los que no afecta el pedido de MERIBEL, así que se podrían excluir del análisis aunque luego se reflejen en la cuenta de resultados.

Al analizar los costes que son relevantes, los autores recurren a su clasificación en:

- Costes fijos y variables
- Costes directos e indirectos
- Costes irrecuperables (o hundidos) y costes de oportunidad

Estas categorías no son excluyentes entre ellas y resultan útiles sobre todo para que los directivos identifiquen su grado de relevancia respecto a la decisión en cuestión.

La forma más sencilla de medir el valor económico de la decisión es calcular la diferencia entre los ingresos potenciales y los costes relevantes: si el valor es positivo, el pedido probablemente debería ser aceptado; si es negativo, probablemente debería ser rechazado.

A estos cálculos, que ilustran el razonamiento básico de la contabilidad de gestión, se añaden algunas cuestiones más complejas. Por ejemplo: ¿está funcionando la empresa por debajo de su capacidad?; ¿existe una escasez de recursos que se deba tener en cuenta?; ¿se trata de una decisión operativa a corto plazo o se valora la sostenibilidad de la empresa a largo plazo?

Ajustar el horizonte temporal

En el momento de decidir sobre el impacto a corto plazo de un pedido, la regla de oro consiste en valorar la diferencia entre los ingresos y los costes variables (no fijos). Pero, a largo plazo, ¿continuaría PEAR siendo una empresa viable si todos los clientes se comportaran como MERIBEL y demandaran motores a precios reducidos?

Los costes fijos que no influyen en una valoración a corto plazo son importantes a

largo si la empresa está operando por debajo de su capacidad. Las inversiones de la compañía en sus instalaciones o en la contratación de trabajadores son más relevantes cuanto mayor es el periodo de tiempo considerado.

La planificación a largo plazo también debe tener en cuenta el valor del dinero a lo largo del tiempo y reflejar las necesidades de liquidez de la empresa y el coste de capital.

El efecto dominó

Desde un punto de vista operativo, el impacto de una decisión sobre el flujo de caja y la cuenta de resultados es muy relevante para la gestión, ya que puede condicionar aspectos como la percepción de los inversores, los potenciales acuerdos financieros, los impuestos e incluso los incentivos de los empleados.

Al trabajar con la cuenta de resultados, los **cálculos para la toma de decisiones deben seguir los principios contables generalmente aceptados** o GAAP (Generally Accepted Accounting Principles), lo que requiere tener en cuenta la depreciación de los activos fijos.

Las políticas de evaluación de inventarios también pueden afectar al análisis, en función de si los costes fijos se incluyen o no en los cálculos.

En resumen, **las diferencias de análisis según nos guíemos por las ganancias a partir de los GAAP o por el flujo de caja pueden ser significativas.** Ambos enfoques son útiles para tomar una decisión óptima, pero es necesario realizar los cálculos por separado y no mezclarlos.

Los directivos que entienden y recurren a la contabilidad para tomar decisiones saben hasta qué punto es importante evitar un baile de cifras.

www.iese.edu/es/insight