

## EVALUACIÓN ECONÓMICA DE ALTERNATIVAS DE NEGOCIO<sup>1</sup>

### 1. INTRODUCCIÓN

Cuando un directivo adopta una decisión tomando como base la información que proporciona el sistema de costes de la empresa, en una gran mayoría de los casos lo hace teniendo en cuenta, conscientemente o no, los ingresos y costes diferenciales y, más concretamente, los cobros y pagos diferenciales que se generarán como resultado de las distintas alternativas consideradas.

El propósito de esta nota es repasar, de manera sistemática, los conceptos y herramientas que el directivo tiene a su alcance para llevar a cabo un análisis económico consistente que facilite la adopción de decisiones prudentes, cuando debe elegir uno de entre varios cursos de acción alternativos en su negocio.

Si bien la mayoría de los planteamientos que realizamos en las páginas siguientes están referidos a empresas de negocios y se basan en la hipótesis de que las decisiones de la alta dirección van encaminadas a maximizar, en el largo plazo, la riqueza de los propietarios, resultan también de aplicación a instituciones sociales, organismos de la Administración Pública y, en general, a todo tipo de entidades sin ánimo de lucro.

---

<sup>1</sup> Nota Técnica de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Manuel García Ayuso.

Copyright © Julio 2016, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

## 2. UN VISTAZO A ALGUNOS CONCEPTOS BÁSICOS

### 2.1. Costes variables y margen de contribución

Los *costes variables* son aquellos consumos de recursos cuya cuantía varía de manera directa y proporcional ante una variación del volumen de actividad del negocio. Se trata de costes que, inevitablemente, aumentan cuando se eleva la cantidad de servicios prestados o de productos fabricados y vendidos o adquiridos y vendidos sin transformación y que, inevitablemente, se reducen cuando esa cantidad baja.

En general, se asume que el aumento o disminución marginal que experimenta el coste variable al cambiar el volumen de actividad en una unidad, es constante dentro de un determinado intervalo. No obstante, cabe la posibilidad de que los costes variables no presenten una *elasticidad* constante ante variaciones en el volumen de actividad del negocio cuando se alcanzan determinados niveles para los que pueden obtenerse ahorros (como, por ejemplo, *rappels* por compras) o incurrirse en mayores costes (debidos, a *rappels* por ventas, aumento de las mermas por errores, etc.). Así las cosas, al aumentar o disminuir el volumen de actividad en una unidad (Euros, número de unidades de producto fabricado y vendido, etc.), cabe razonablemente esperar que el importe del coste variable aumentará o se reducirá en una fracción  $k$  de la variación que experimente el volumen, sea cual sea la magnitud que lo refleje:

$$\text{Coste Variable} = k \cdot \text{Volumen}$$

El margen de contribución se define como la diferencia entre el ingreso por ventas y los costes variables del producto o servicio. Al nivel unitario, sería la diferencia entre el precio de venta y el coste variable unitario. El margen de contribución total de la empresa sería la diferencia entre el ingreso total por ventas y la suma de todos los costes variables del negocio.

En términos incrementales, el margen de contribución puede definirse como la variación marginal del beneficio de la empresa derivada de la producción (o compra) y venta de una unidad de producto o servicio, esto es, como el aumento o la disminución del beneficio derivada de la venta de una unidad más o menos de producto o servicio. Por ello, es generalmente una magnitud de la máxima relevancia para la toma de decisiones que implican aumentos o disminuciones en el volumen de venta de productos o servicios, o bien la creación o abandono de alguna línea de negocio.

### 2.2. Costes fijos, costes evitables y costes ocasionales

Los *costes fijos* son los que no experimentan variaciones marginales cuando se produce una variación marginal del volumen de actividad en el negocio. Se trata de costes cuya cuantía viene determinada por decisiones de los administradores del negocio y no por variaciones puntuales de la cantidad de producto comprado o elaborado y vendido o del volumen de servicios prestados a clientes. Así pues, una reducción en el volumen de actividad de la empresa no provocará inmediata e

inevitablemente una reducción de los costes fijos. Por esta razón, a veces son irrelevantes para la toma de decisiones entre alternativas de negocio.

No obstante, igual que ocurre con los costes variables, puede que, ante un incremento previsible o cierto en el volumen de actividad de la empresa, sea preciso acometer nuevas inversiones para atender a la mayor demanda. Así, por ejemplo, para satisfacer la demanda de un nuevo artículo, puede ser necesario incrementar la cantidad de producto en almacén y, una vez agotado el espacio disponible en instalaciones actuales de la empresa, construir, comprar o alquilar una nave-almacén contigua a la propia; además, podría ser necesario comprar maquinaria específicamente diseñada para fabricar o embalar el producto. Para gestionar el nuevo almacén, operar la nueva maquinaria y atender al aumento en las tareas administrativas podría ser necesario contratar nuevas personas y adquirir mobiliario y equipos informáticos. Lógicamente, todo ello implicaría costes fijos adicionales.

En general, se asume que los costes fijos no se reducen de igual manera al producirse una disminución en el volumen de actividad. No obstante, algunos costes fijos son evitables, aunque para eliminarlos sea preciso incurrir en determinados costes ocasionales. En efecto, si tras construir el nuevo almacén, comprar la maquinaria especial y contratar personas para atender el primero y operar la segunda, la empresa anticipase que el nuevo producto no podría venderse debido a un cambio en la normativa legal, podría reducir su coste de personal en un plazo relativamente corto procediendo al despido de las personas que atienden el almacén y operan la maquinaria, incluso prescindir del administrativo, pero no podría desprenderse de inmediato de su nuevo almacén, la máquina especial, el mobiliario y los equipos informáticos adquiridos, por lo que seguiría teniendo un coste fijo que la contabilidad financiera cuantifica anualmente al calcular las cuotas de amortización de esos elementos del inmovilizado. Así pues, mientras el coste fijo de personal sería un *coste fijo evitable a corto plazo*, que implicaría un *coste ocasional* asociado al pago de las preceptivas indemnizaciones, la amortización contable de los inmovilizados adquiridos sería un *coste fijo no evitable a corto plazo*. Sólo serían evitables a partir del momento en que se formalizase su venta o su alquiler a un tercero, o bien al final de su vida útil al terminar el proceso de amortización.

### 2.3. Costes directos y comunes, contribución y resultado

*Costes directos* de los productos o servicios son los que están inequívoca y exclusivamente relacionados con su producción o prestación. Este es el caso, por ejemplo, del coste de la materia prima a partir de la cual se elabora un producto, del coste de compra de un artículo que va a ser vendido sin transformación, del salario de una persona que está dedicada exclusivamente a un producto o servicio o de la amortización de una máquina que se emplea únicamente en la fabricación de un artículo. Los *costes comunes* son los consumos de aquellos recursos que la empresa emplea simultáneamente en la producción (o compra) y venta de varios productos o la prestación de varios servicios. Así, por ejemplo, el salario del administrativo que tramita todas las facturas emitidas a clientes o la amortización de los equipos