



Lavaras, SA

Introducción a la toma de decisiones. Vender un producto con menor grado de terminación o seguir procesando a baja y plena capacidad. Vender o seguir procesando

Jose Ignacio González Gómez

Departamento de Economía Financiera y Contabilidad - Universidad de La Laguna

www.jggomez.eu

Ejercicio extraído y adaptado de: Vacas Guerrero, C., Bonilla Priego, M., Santos Cebrián, M. y Avilés Palacios, C. (2009): *Fundamentos de Contabilidad de Costes y de Gestión*. pp 225-227

Enunciado

La empresa Lavaras fabrica lavadoras en dos fases, en la primera se obtiene los motores y en la segunda se realiza el montaje y se finaliza. Actualmente la empresa está trabajando por debajo de su capacidad normal.

Los datos obtenidos de las estimaciones de la contabilidad analítica son las siguientes:

Costes Estimados Mensuales - LAVARAS

Precio Promedio de Venta de una Lavadora 600,0 €/ud

Promedio estimado para un nivel de actividad mensual de: 1.000 uds

Costes de Producción	Total	Unitarios
Fase I: Motores		
Costes Variables Totales		
<i>Materia Prima</i>	110.000,0 €	110,0 €/ud
<i>Mano de Obra</i>	90.000,0 €	90,0 €/ud
<i>Otros Costes de Fabricación</i>	50.000,0 €	50,0 €/ud
Total Costes Variab. Motores	250.000,0 €	250,0 €/ud
Fase II: Montaje		
Costes Variables Totales		
<i>Mano de Obra</i>	180.000,0 €	180,0 €/ud
<i>Otros Costes de Fabricación</i>	70.000,0 €	70,0 €/ud
Total Costes Variab. Montaje	250.000,0 €	250,0 €/ud
Coste Variable Total Lavadora	500.000,0 €	500,0 €/ud
Costes Fijos o de Estructura	80.000,0 €	80,0 €/ud
Coste Completo Lavadora	580.000,0 €	580,0 €/ud

Precio del semiterminado "motores" en el mercado 400,0 €/ud

Como se puede observar no hay costes fijos directos asociados a ninguna de las dos fases. Destacar también, que puesto que los motores pueden venderse, la dirección de la empresa se está planteando la posibilidad de no seguir procesando y vender los motores tal y como se obtienen de la primera fase. Estudios de mercado indican que los motores podrían venderse a 400 € la unidad.

Se Pide

Analizar la conveniencia de vender los motores tal y como se obtienen en la primera fase o seguir procesando y vender las lavadoras.

Solución

	Lavadoras Terminada		Solo Motor	
	Total	Unitarios	Total	Unitarios
Ingresos por Ventas	1.000 uds 600.000,0 €	600,0 €/ud	1.000 uds 400.000,0 €	400,0 €/ud
- Coste Variable Industrial	500.000,0 €	500,0 €/ud	250.000,0 €	250,0 €/ud
= Margen Industrial Variable	100.000,0 € 16,7%	100,0 €/ud	150.000,0 € 37,5%	150,0 €/ud
- Costes Fijos Grles.	80.000,0 €	80,0 €/ud	80.000,0 €	80,0 €/ud
= Resultado Interno	20.000,0 € 3,33%	20,0 €/ud	70.000,0 € 17,50%	70,0 €/ud

Las dos alternativas tienen un margen de contribución positivo:

- Los motores generan un margen industrial variable unitario de 150 €
- Las lavadoras generan un margen industrial unitario de 100 €

Como la empresa está trabajando a baja capacidad y los dos productos tienen un margen positivo debería producir los dos, si tiene mercado para ambos, por lo menos hasta que su nivel de actividad aumentara hasta la plena capacidad.

A baja capacidad no se plantea la elección entre un producto y otro si ambos tienen margen de contribución positiva. Se eligen ambos siempre que no se agote la capacidad disponible.

Por esta razón señalada, a pesar de que el margen de los motores es de 150 € Unidad y el de las lavadoras 100 €, lo que quiere decir que el margen de contribución del proceso adicional (fase II. Montaje) es negativo en 50 €, pese a eso deberían venderse los dos si existiera mercado y sobrara capacidad, puesto que en conjunto, los dos aportarían un margen de contribución positivo.

La solución sería distinta si se llegara a agotar la capacidad productiva solo con el producto semiterminado, pero esto ya no sería un caso de baja capacidad, sino de capacidad plena.

Por tanto, el margen del proceso adicional es negativo, pero de forma individualizada ambos productos aportan un margen de contribución positivo. Como a la empresa le sobra capacidad debe vender cuanto pueda de los dos. Si estuviera a capacidad plena, la empresa debería optar por fabricar y vender tantos motores como absorbiera el mercado, y el resto de la capacidad disponible dedicarlo al proceso adicional, que también aporta margen.