

## Caso de Enseñanza

# JBA Cosméticos Ltda.:

## ¿mantener o cerrar la tienda Oeste?

### Resumen

Este caso tiene como objetivo ilustrar el uso de conceptos y técnicas de costes relevantes para el análisis de decisiones políticas de largo plazo. El caso fue concebido para ser discutido en las disciplinas Contabilidad Gerencial o Contabilidad de Costes en los cursos de graduación y de posgraduación *lato sensu* en Ciencias Contables, Administración e Ingeniería de la Producción. La JBA Cosméticos Ltda. es una empresa de pequeño porte especializada en la venta de cosméticos femeninos. En 2010 esta empresa poseía tres tiendas, Norte, Sur y Oeste, y una de ellas, la Oeste, venía presentando resultados insatisfactorios, a despecho del crecimiento del sector de cosméticos. Incómodos con esa situación, los socios necesitaban decidir si cerrarían, o no, la tienda deficitaria. Para eso, tenían que comparar los ingresos obtenidos por la tienda con los costes que les eran atribuibles – costes variables, costes fijos divisibles y costes indivisibles identificados. La determinación de los costes atribuibles, como los alumnos tendrán oportunidad de percibir al responder a las cuestiones propuestas, involucra un razonable grado de subjetividad. Esas cuestiones también sugieren factores cualitativos que no deben ser ignorados en ese tipo de decisión. Se puede argumentar que las incertidumbres involucradas en decisiones, como la de cerrar una tienda, son más bien aprehendidas por medio del análisis de casos que por la resolución de problemas.

**Palabras clave:** decisiones políticas de largo plazo, costes atribuibles, informes gerenciales por segmento.

### Moacir Sancovski

D. Sc. en Administración por la COPPEAD/UFRJ y Profesor Departamento de Contabilidad y Curso de Máster y Doctorado en Ciencias Contables de la FACC/UFRJ.  
**Contacto:** Av Pasteur, 250, Departamento de Contabilidade, Praia Vermelha, Urca, Rio de Janeiro-RJ CEP: 22290-240.  
**E-mail:** [msancov@facc.ufrj.br](mailto:msancov@facc.ufrj.br)

### Marcus Vinicius Melo Moraes

Máster en Ciencias Contables por la UFRJ y Profesor Asistente de la Facultad de Administración y Ciencias Contables de la Universidad Federal de Rio de Janeiro (FACC/UFRJ) y Auditor Fiscal de la Secretaría Federal de Recaudación del Brasil.  
**Contacto:** Av Pasteur, 250, Departamento de Contabilidade, Praia Vermelha, Urca, Rio de Janeiro-RJ CEP: 22290-240.  
**E-mail:** [mvmoraes@facc.ufrj.br](mailto:mvmoraes@facc.ufrj.br)

### Lidiano de Jesus Santos

Máster en Ciencias Contables por la UFRJ y Contador del Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social - BNDES. **Contacto:** Av. Republica do Chile, 100 – Centro – Rio de Janeiro – RJ. CEP: 200331-917.  
**E-mail:** [lidianojesus@bol.com.br](mailto:lidianojesus@bol.com.br)

## 1. Introducción

La JBA Cosméticos Ltda. es una empresa de pequeño porte especializada en la venta de cosméticos femeninos. En 2010 esta empresa poseía tres tiendas: Norte, Sur y Oeste. Una de ellas, la Oeste, venía presentando resultados insatisfactorios a despecho del crecimiento del sector de cosméticos. Incómodos con esa situación, los socios necesitaban decidir con urgencia si cerrarían, o no, la tienda deficitaria. Se pusieron de acuerdo, entonces, en hacer una reunión en el inicio de 2011 para poner un punto final en esa cuestión.

## 2. La reunión

De vuelta al trabajo, después de las fiestas del final del año 2010, João y Alice estaban reunidos en la oficina de la tienda Norte, oyendo con atención las explicaciones de Bruno sobre el desempeño de la tienda Oeste de la JBA Cosméticos Ltda.

En 2010, la JBA poseía tres tiendas: Norte, Sur y Oeste. De las tres, la Oeste era la que tenía el peor desempeño. Sus resultados financieros, que nunca fueron tan buenos como los de las demás, recientemente se tornaron negativos. Por eso, los socios decidieron evaluar el mérito de cerrarla.

Bruno era claramente favorable al cierre de la tienda y justificaba su posición con base en los resultados apurados en 2010 para la empresa, y para cada una de sus tiendas (Tabla 1). En ese informe, la tienda volvió a presentar perjuicio.

Tabla 1

### Demostración de Resultado del período finalizado el 31 de diciembre de 2010

	Total	Tienda Oeste	Tienda Sur	Tienda Norte
Ventas	12.000.000	2.880.000	4.800.000	4.320.000
Coste de los Productos Vendidos	6.628.800	1.612.800	2.640.000	2.376.000
Lucro Bruto	5.371.200	1.267.200	2.160.000	1.944.000
Gastos Operacionales:				
Gastos Totales de Ventas	3.268.000	925.600	1.260.000	1.082.400
Gastos Totales Administrativos	1.608.000	446.000	632.800	529.200
Gastos Totales	4.876.000	1.371.600	1.892.800	1.611.600
Lucro (Perjuicio) Operacional Líquido	495.200	(104.400)	267.200	332.400

Fuente: Garrison et al. (2007). Adaptado por los autores.

Alice, que poco entendía de Contabilidad, ponderó que todos habían trabajado mucho para implantar la tienda Oeste, y que tal vez el cierre de la tienda fuese precipitado, interrumpiendo una trayectoria que venía produciendo ganancias crecientes para los tres socios.

João, un poco más pragmático, observó que el margen bruto porcentual de las tres tiendas era prácticamente el mismo, y que el problema podría estar en los elevados gastos incurridos en la tienda Oeste o en los ingresos que de ella se estaban obteniendo. Como los ingresos venían creciendo dentro de lo esperado, él puso el foco en los gastos, y preguntó a Bruno qué le parecía el trabajo del gerente de la tienda. Bruno respondió que el gerente tenía un temperamento excelente, era un profesional con celo y que no había indicios de que él fuese displicente en el control de los gastos.

João, entonces, preguntó por qué los gastos de la tienda Oeste eran tan elevados. De hecho, quería saber en cuánto serían reducidos los gastos de la JBA si aquella tienda fuese cerrada. ¿Sería la reducción de los gastos superior a los ingresos que dejarían de ser obtenidos con el cierre de la tienda?

Bruno se sintió forzado a reconocer que la demostración de resultados que presentó no permitía que respondiese a esta pregunta, pero concluyó que ella era, innegablemente, importante y debía ser respondida antes que cualquier decisión en relación a la tienda Oeste fuese tomada.

Todos concordaron en que la reunión fuese interrumpida para que Bruno reuniera evidencias sobre la contribución de la tienda Oeste para los resultados de la JBA.

### 3. Histórico de la empresa

La JBA Cosméticos Ltda. fue fundada en 1998 por João Alves, Bruno Pacheco y Alice Carvalho. El nombre JBA Cosméticos fue escogido no sólo por contener las iniciales de los nombres de los tres socios, sino también pensando en futuras campañas publicitarias, donde el uso de los productos de la JBA sería asociado a la juventud, belleza y atracción, con el *slogan* “use JBA y manténgase Joven, Bonita y Atrayente”.

La empresa inició sus actividades con la apertura de una amplia tienda en una calle en la Zona Norte de Rio de Janeiro. A medida que los productos de la JBA fueron ganando mercado, la facturación aumentó y con ella el margen de lucro. Parte de esos recursos fue aplicada en la expansión de la empresa, cuatro años después, por medio de la apertura de una tienda propia más en la Zona Sur de Rio de Janeiro.

Los socios decidieron, entonces, que, periódicamente, realizarían pesquisas de mercado e identificarían barrios en los que el segmento de cosméticos no estuviese saturado para establecer, con seguridad, nuevas tiendas. Y, después de inaugurar una tienda, iban a monitorear la satisfacción de los clientes y los resultados financieros para garantizar que el nuevo establecimiento se consolidase de forma rentable. Consolidado el nuevo punto comercial, el proceso sería reiniciado con objetivo de alcanzar otras localidades en Rio de Janeiro, empleando, para esa finalidad, parte de los lucros de la empresa.

En ese contexto, en 2006, con la exitosa implantación del establecimiento en la Zona Sur, los socios decidieron abrir otra tienda más y optaron por hacerlo en la Zona Oeste de Rio de Janeiro. A pesar de la feroz competencia en el mercado de cosméticos de aquella región, los análisis realizados sugirieron que esa localidad tenía un excelente potencial para la venta de esos productos.

Interesados en viabilizar la expansión sin presionar, excesivamente, el flujo de caja de la empresa, los socios decidieron alquilar una tienda, arrendar el mobiliario que sería usado en las instalaciones, y proveerla con productos redirigidos de las otras dos tiendas. Así pues, al final de 2006, fue inaugurada la tercera tienda de la JBA Cosméticos Ltda. en la Zona Oeste de Rio de Janeiro.

João Alves era el socio responsable por la gerencia de *marketing* de la empresa. Su mayor preocupación era la satisfacción de los clientes y la aceptación de los productos ofrecidos por la JBA Cosméticos. Además de eso, controlaba los stocks para que no se tornasen demasiado elevados en los momentos de baja actividad, ni insuficientes en los momentos en que había alta demanda para los productos de la empresa.

A pesar de que João se encontrase con más facilidad en la tienda Norte, él visitaba las otras dos tiendas, al menos dos veces por semana, para tener contactos con los clientes, y evaluar si estaban satisfechos con los productos y con la atención al cliente. También le gustaba mantener un relacionamiento próximo con los empleados para saber sus opiniones sobre los productos comercializados, las preferencias de los clientes y las condiciones de trabajo en la empresa.

Bruno Pacheco era el socio responsable de la gerencia financiera. Él cuidaba de la preparación, análisis e interpretación de los informes contables; de todas las operaciones con bancos y administradoras de tarjetas de crédito; y de los cobros de los clientes y de los pagos a los proveedores.

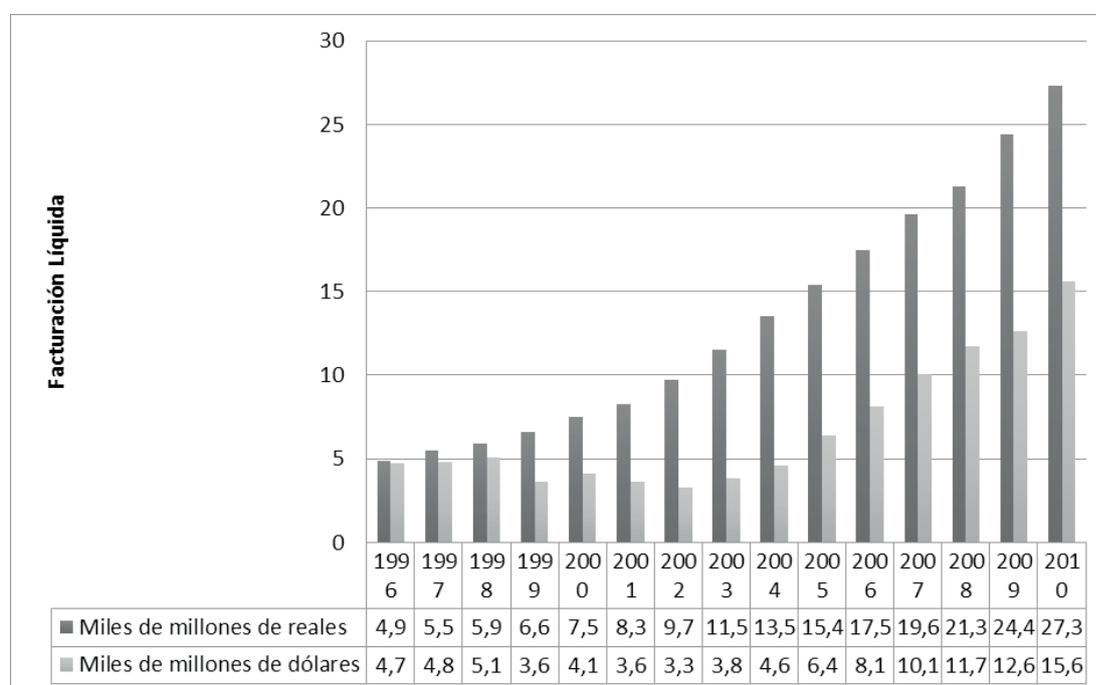
Alice Carvalho era la gerente administrativa responsable, principalmente, por la selección, contratación, entrenamiento y, cuando necesario, reordenamiento de los empleados de la oficina central y de las tiendas.

#### 4. Características del mercado de cosméticos

En 2010, el mercado nacional de cosméticos estaba en franca expansión. En los últimos años, la oferta de productos nacionales de alta calidad destinados al público femenino de todos los niveles de renta había aumentado significativamente. Y las ventas crecientes venían demostrando que ese público realmente valorizaba los productos nacionales.

Los especialistas afirmaban que el mercado de cosméticos era un buen termómetro de lo que estaba ocurriendo con la renta de la población. Con la mejor distribución de renta, los estándares de gastos estaban alterándose. Lo que parecía caro y de difícil acceso para los consumidores de baja renta, dejó de serlo, y productos que antes eran considerados superfluos pasaron a ser adquiridos regularmente.

De acuerdo con datos de la Asociación Brasileña de la Industria de Higiene Personal, Perfumería y Cosméticos (Abihpec), la industria brasileña de higiene personal, perfumería y cosméticos presentó un crecimiento medio en deflación, compuesto del 10,5% en los últimos 15 años, pasando de una facturación líquida de los impuestos sobre ventas de 4,9 mil millones de reales en 1996 para 27,3 mil millones de reales en 2010 (Figura 1).



**Figura 1.** Facturación Líquida de la Industria de Higiene Personal, Perfumería y Cosméticos

Fuente: Asociación Brasileña de la Industria de Higiene Personal, Perfumería y Cosméticos (Abihpec).

En 2010, existían en el Brasil 1.659 empresas actuando en el mercado de productos de higiene personal, perfumería y cosméticos, siendo que entre ellas había 20 empresas de gran porte, con facturación líquida por encima de los 100 millones de reales, representando el 73% de la facturación del sector.

El gran temor de João y de Alice era cerrar la tienda Oeste y, con eso, perder la oportunidad de aprovechar el óptimo momento vivido por el sector. En la opinión de ellos, repensar las operaciones de esa tienda era preferible a cerrarla. Bruno, no obstante, pensaba que mantener la tienda abierta era una decisión que acabaría saliendo caro para los tres.

Las discusiones entre ellos comenzaron a tornarse frecuentes y cada vez más ácidas, amenazando, inclusive, la gran amistad que siempre tuvieron, y la estabilidad de la sociedad. Por ese motivo, concluyeron que, para el bien de todos y de la empresa, necesitaban reunirse y decidir, con urgencia, si la tienda sería mantenida o si sería cerrada. Esa reunión fue programada para los primeros días de 2011, enseguida después de los festivos del fin de año.

## 5. Situación Financiera de la JBA Cosméticos Ltda.

Después de la reunión con João y Alice, Bruno pidió a sus empleados que analizaran los gastos de la empresa, clasificándolos en dos grupos. En el primero deberían ser incluidos los gastos claramente vinculados a cada una de las tiendas en separado y, en el segundo, los gastos que serían comunes a las tres tiendas.

Las Tablas 2 y 3, preparadas por el equipo de Bruno, retratan, respectivamente, los gastos de ventas, y los gastos administrativos incurridos en 2010 por la JBA Cosméticos Ltda.

Tabla 2

### Detallado de los gastos de ventas

Gastos de ventas:	Total	Tienda Oeste	Tienda Sur	Tienda Norte
Salario – vendedores	956.000	280.000	356.000	320.000
Propaganda directa	748.000	204.000	288.000	256.000
Propaganda general	180.000	43.200	72.000	64.800
Alquiler de tienda	1.200.000	340.000	480.000	380.000
Depreciación de muebles de la tienda	45.600		24.000	21.600
Alquiler del mobiliario de la tienda	18.400	18.400		
Salario – personal de entrega	84.000	28.000	28.000	28.000
Depreciación de vehículos de entrega	36.000	12.000	12.000	12.000
Gastos totales de ventas	3.268.000	925.600	1.260.000	1.082.400

Fuente: Garrison et al. (2007). Adaptado por los autores.

Tabla 3

### Detallado de los gastos administrativos

Gastos administrativos:	Total	Tienda Oeste	Tienda Sur	Tienda Norte
Salario – gerentes de tiendas	244.000	48.000	120.000	76.000
Salario – personal de la oficina central	236.000	84.000	80.000	72.000
Seguro de muebles y stocks	100.000	30.000	36.000	34.000
Servicios de utilidad pública	424.000	124.000	160.000	140.000
Gastos sociales	304.000	88.000	116.800	99.200
Gastos de la oficina central – otros	300.000	72.000	120.000	108.000
Gastos totales administrativos	1.608.000	446.000	632.800	529.200

Fuente: Garrison et al. (2007). Adaptado por los autores.

Los gastos de propaganda general, exhibidos en la Tabla 2, y los gastos de salario del personal y los otros gastos de la oficina central, exhibidos en la Tabla 3, eran comunes a las tres tiendas y fueron repartidos a las tiendas de acuerdo con los ingresos obtenidos.

Además de las informaciones constantes en las Tablas 2 y 3, los empleados de la gerencia financiera añadieron lo siguiente:

- El contrato de alquiler del edificio donde la tienda Oeste estaba podría ser cancelado en cualquier momento, sin multa.
- Los muebles y utensilios usados en la tienda Oeste serían transferidos a las otras tiendas, si esta fuese cerrada.

- c) La gerente general de la tienda Oeste sería transferida para la oficina central, caso la tienda fuese cerrada. Ella ocuparía un cargo para el cual, de cualquier forma, sería contratado un nuevo empleado, que cobraría 44.000 reales por año. La gerente, no obstante, mantendría su salario normal, que era de 48.000 reales por año. Los demás empleados de la tienda serían despedidos.
- d) La empresa disponía de un equipo de entrega que atendía a las tres tiendas. Un empleado de ese equipo podría ser despedido, si la tienda Oeste fuese cerrada. Su salario era de 16.000 reales al año. Los equipamientos de entrega serían utilizados en las demás tiendas. Aunque esos equipamientos no se desgastasen con el uso, ellos, eventualmente, se tornarían obsoletos.
- e) Los gastos sociales pagados por la empresa correspondían al 20% de los salarios.
- f) Un tercio del premio de seguro de la tienda Oeste se refería a muebles y utensilios.
- g) Los ítems “salarios de la oficina central” y “gastos del oficina central – otros” se relacionaban a la administración general de la JBA Cosméticos. Si la tienda Oeste fuese cerrada, un empleado de la oficina central podría ser despedido, debido a la reducción de la carga general de trabajo. La remuneración de este empleado era de 24.000 reales por año.

## 6. Cuestiones para discusión

### 6.1 Cuestión general:

Considerando que los resultados obtenidos en 2010 expresan los valores esperados para los próximos años, ayude a los administradores de la JBA Cosméticos a decidir si cierran, o no, la tienda Oeste.

### 6.2 Cuestiones específicas:

1. ¿Cuáles serían las reducciones en los ingresos y en los gastos de la JBA, si sus socios optasen por el cierre de la tienda Oeste? ¿Cuál sería el impacto de esa decisión en el lucro de la JBA?
2. Suponga que, si la tienda Oeste fuese cerrada, por lo menos un cuarto de sus ventas sería transferido a la tienda Norte, debido a la fuerte fidelidad de los clientes a la JBA Cosméticos. Suponga también que la tienda Norte tendría capacidad para absorber el aumento estimado en las ventas, y que esas ventas adicionales propiciarían el mismo margen bruto porcentual obtenido en la tienda Oeste. ¿Qué efecto tendrían esos factores en su recomendación a respecto de la tienda Oeste? Presente todos los cálculos utilizados en el análisis de su decisión.
3. ¿Cuáles son los principales aspectos no financieros que deberían ser considerados en la decisión de cerrar o mantener la tienda Oeste?

## 7. Notas de Enseñanza

### 7.1 Objetivos educacionales

Este caso se basa en el ejercicio 13.18, propuesto por Garrison, Noreen y Brewer (2007, pp. 519-520) y tiene como objetivo ilustrar el uso de conceptos y de técnicas de costes relevantes para análisis de decisiones políticas de largo plazo. El presente caso fue concebido para ser usado en las disciplinas de Contabilidad Gerencial o Contabilidad de Costes en los cursos de graduación y de posgraduación *lato sensu* en Ciencias Contables, en Administración y en Ingeniería de la Producción.

## 7.2 Estructura teórica

### 7.2.1 Costes relevantes para análisis de decisiones

En el desempeño de sus actividades, los administradores frecuentemente necesitan ponderar sobre opciones, hacer elecciones y tomar decisiones. Jiambalvo (2009) afirma que, para esa finalidad, ellos deben comparar las ganancias esperadas con las decisiones (ingresos incrementales o economías de costes) con los costes que de ellas resultarán. Surge así la preocupación en identificar los costes relevantes para el análisis de decisiones.

Jiambalvo (2009) enseña que, para analizar decisiones, los costes deben ser clasificados en dos categorías. En la primera, están los costes incrementales – costes que varían con las decisiones tomadas y, por eso, relevantes para las decisiones; y, en la segunda, los costes irrecuperables – costes ya incurridos, irreversibles o que no difieren cuando se comparan las opciones y, por tanto, irrelevantes para las decisiones. Él concluye que, desde el punto de vista financiero, una opción deseable propicia ganancias esperadas superiores a los costes incrementales. Los costes irrecuperables no deben ser incluidos en los análisis.

La definición de costes incrementales naturalmente suscita la duda de cuáles son sus elementos. Y la respuesta que Jiambalvo (2009) y otros autores dan es que los elementos dependerán básicamente de la magnitud y del horizonte de tiempo de las decisiones. Los costes incrementales de decisiones de reducida magnitud y/o de corto plazo (producir y vender una unidad más para entrega rápida, por ejemplo) son integrados solamente por costes variables. Los costes incrementales de decisiones de gran envergadura (que traen mudanzas substanciales en las actividades de las empresas, aunque sea a corto plazo) y/o a largo plazo incluyen costes fijos incrementales, además de los costes variables.

### 7.2.2 Otra versión para los mismos conceptos

Shillinglaw (1963) ofrece una versión muy particular e interesante para la cuestión de los costes relevantes para el análisis de decisiones. Según él, hay tres tipos de decisiones, y para cada uno de ellos un modelo de análisis apropiado. En el primero, están las decisiones operacionales de corto plazo. Los costes relevantes para analizarlas son los costes marginales, aproximados, en la práctica, por los costes variables medios. En el segundo, están las decisiones de inversión que imponen desembolsos en uno o más períodos para obtención de cobros en diferentes períodos futuros de tiempo. Para analizarlas, es necesario usar modelos de flujos de caja descontados. Por fin, en el tercero, se encuentran las decisiones políticas de largo plazo, que él denomina de *quantitative policy decisions*.

Las decisiones políticas de largo plazo, según este autor, involucran respuestas continuas para problemas recurrentes. Estas políticas abarcan, por ejemplo, el establecimiento de políticas de entrega, de descuentos y de selección de clientes. Esas decisiones no demandan desembolsos anticipados para que ganancias futuras sean obtenidas, tal como las decisiones operacionales de corto plazo, sino que involucran compromisos de largo plazo, así como las decisiones de inversión.

Según Shillinglaw (1963), los costes relevantes para analizar las decisiones políticas de largo plazo son los costes atribuibles: “costes... que serían evitados, en media, si un producto o función fuese discontinuo completamente sin que hubiese mudanza en la estructura de soporte de la organización (p. 80)”. Estos representan una tentativa de tornar operativo de manera práctica el concepto de costes marginales de largo plazo. Los costes atribuibles incluyen los costes variables de corto plazo, los costes fijos divisibles y los costes indivisibles identificados.

La expresión costes indivisibles identificados es la traducción que se decidió dar para la expresión *indivisible traceable costs*, usada en el texto original, porque ella expresa con propiedad que esos costes “son determinables, probables, y sus orígenes pueden ser investigados” (Michaelis/UOL) y, por ser indivisibles y relevantes, esos costes eventualmente necesitan ser transferidos a los productos o funciones. De hecho,

Shillinglaw (1963) deja claro que hay casos en que incluso los costes fijos divisibles necesitan ser repartidos.

Volviendo a la cuestión de la determinación de los costes atribuibles después de algunos años, Shillinglaw (1982) comentó que esta requiere que cada elemento de los costes indirectos sea estudiado para decidir cuánto de él deberá ser incluido en el coste de los productos y de los servicios. Y reconoce que esa no es una tarea fácil, y que los resultados estarán siempre sujetos a críticas. Aún así, él se dijo convencido de que la relevancia para los gerentes es un criterio de juzgamiento más defendible en ese caso que la precisión matemática. Después de todo, el concepto de costes atribuibles fue concebido para uso gerencial, y los gerentes siempre pueden cuestionar la lógica que sustenta los valores de costes que les son proporcionados.

De forma intencional, el caso de la JBA Cosméticos presenta la decisión de mantener o cerrar la tienda Oeste como una decisión política de largo plazo. El lector debe observar que los administradores de la empresa asumieron el compromiso de vender cosméticos a largo plazo por medio de una tienda que abrieron en la Zona Oeste de Rio de Janeiro sin hacer ninguna inversión. Y no tendrán que hacer ninguna inversión para obtener los beneficios que, por acaso, resulten del cierre de la tienda. La tienda, los muebles y los equipamientos fueron arrendados, y los productos fueron transferidos de las demás tiendas. Además, el contrato de alquiler de la tienda permite que los administradores puedan simplemente dejarla en cualquier momento, sin multa; y no hay en el caso cualquier mención a indemnizaciones que sean debidas a los empleados que por ventura fueren despedidos. Por consiguiente, el análisis financiero de la decisión de cerrar la tienda deberá comparar la reducción esperada en los ingresos con los costes atribuibles a la tienda.

El artículo de Shillinglaw (1963), aunque bastante objetivo y claro, es un ensayo teórico que, muy probablemente, exigirá un substancial esfuerzo de interpretación de los alumnos, si ellos tuvieren que consultarlo para comprender el concepto de costes atribuibles y aplicarlo en el análisis del caso. Por eso, se recomienda que se ofrezcan a los alumnos textos más didácticos, individualmente o en carácter complementario, que expliquen el concepto de costes atribuibles, y presenten ejemplos que ilustren cómo estos deben ser apurados y utilizados y, si posible, comenten sobre situaciones reales donde ellos fueron o podrían haber sido utilizados. Las próximas secciones resumen y evalúan el contenido de tres textos que tienen esas características.

### 7.2.3 La contabilidad de costes llega a la industria de servicios

Dearden (1978) describe, en un artículo simple y directo, un modelo para evaluar la rentabilidad de productos y servicios, que es bastante similar al modelo propuesto por Shillinglaw (1963). Él define la rentabilidad de un producto (o servicio) como la disminución que habría en el lucro, caso ese producto (o servicio) no hubiese sido fabricado y vendido. Para apurarla, aconseja que se comparen los ingresos obtenidos con la venta del producto (o servicio) con los costes únicamente atribuibles a él. Esos costes son, en su interpretación, los únicos costes relevantes. Los demás costes, que denominó costes conjuntos, él los considera irrelevantes. De esa forma, concluye que la medida relevante de la rentabilidad de productos o servicios es el cuánto contribuyen para cubrir los costes conjuntos y formar el lucro.

Los costes únicamente atribuibles a un producto o servicio son definidos por Dearden (1978) como aquellos que serían suprimidos, caso esos productos o servicios fuesen eliminados.

Se debe resaltar que Dearden (1978) advirtió, en su argumentación, que la simplicidad y la claridad sugeridas en la definición de los costes únicamente atribuibles son ilusorias. Y dio a entender que parte de los costes únicamente atribuibles deberá ser determinada por medio de distribuciones que involucran algún grado de subjetividad, pero evitó explorar esa cuestión más detalladamente.

Si hay algo que falta al texto de Dearden (1978) es el esclarecimiento de que el modelo que propone no puede ser usado cuando hubiere inversiones involucradas. Si hubiere la evaluación de la rentabilidad, tendrá que ser efectuada por medio de métodos de flujos de caja descontados y, no, del margen de contribución, como sugiere.

## 7.2.4 Margen de contribución, costes fijos identificados y retorno sobre la inversión

Esta sección recibió el título del Capítulo 18 del libro escrito por Martins (2010) donde él propone que hay costes fijos que no pueden ni deben ser ignorados en el análisis de la rentabilidad de productos y servicios. Él denomina esos costes fijos identificados, y recomienda que la rentabilidad de productos, de servicios o de unidades operacionales de las empresas sea evaluada a través de dos márgenes de contribución. La primera es obtenida por la diferencia entre los ingresos totales y los costes variables, y mide la contribución de los ingresos para la cobertura de los costes fijos y para la formación del lucro. La segunda es obtenida por la diferencia entre el primer margen de contribución y los costes fijos identificados (de productos, de servicios, o de unidades operacionales), y mide la contribución de los ingresos para la cobertura de los costes fijos comunes y para la formación del lucro.

Martins (2010) esclarece que la medida relevante de la rentabilidad de un producto, de un servicio, o de una unidad operacional es el segundo margen de contribución, pero no se preocupa en explicar en qué condiciones esa medida debe ser usada.

No obstante la medida de rentabilidad relevante y los conceptos usados por Martins (2010) sean muy parecidos con las medidas y conceptos encontrados en los artículos de Shillinglaw (1963) y de Dear-den (1978), él nada comenta sobre la necesidad de transferir parte de los costes para evaluar la rentabilidad de productos y servicios en largo plazo, dando a entender que una de las ventajas del modelo que propone es que este modelo está libre de las arbitrariedades que acompañan la ubicación de costes indirectos.

## 7.2.5 Informes por segmento y descentralización

Garrison et al. (2007)<sup>1</sup> tratan de la evaluación de desempeño de los segmentos de una empresa y de la decisión de cerrarlos en dos capítulos distintos (12 y 13) y adoptan un abordaje que es concomitante-mente simple y técnicamente correcto. De hecho, reproducen la propuesta del Shillinglaw (1963) de forma bastante didáctica.

Para esos autores, el margen del segmento es la medida adecuada de la rentabilidad de un segmento de una empresa (una tienda, un territorio de venta o un cliente). Este margen es determinado conforme mostrado en la Tabla 4.

Tabla 4

### Determinación del Margen de Segmento

	Segmento 1	Segmento 2	Empresa
Ingresos de Ventas	xxx	xxx	xxx
Menos Costes Variables	xxx	xxx	xxx
Margen de Contribución	xxx	xxx	xxx
Menos Costes Fijos Vinculables	xxx	xxx	xxx
<b>Margen del Segmento</b>	<b>xxx</b>	<b>xxx</b>	<b>xxx</b>
Menos Costes Fijos Comunes			xxx
Lucro Operacional Líquido			xxx

Fuente: Sugerido por Garrison et al. (2007) y adaptado por los autores.

<sup>1</sup> En 2013 fue publicada en el Brasil una edición más reciente del libro escrito por esos autores (Garrison, Noreen y Brewer (2013).

El margen de contribución informa el aumento en el lucro que resulta de variaciones en el volumen de actividades (ventas) y es, particularmente, útil para analizar usos temporarios de la capacidad (decisiones operacionales de corto plazo), como en el caso de atender a pedidos especiales (Garrison et al. (2007), p. 449).

Los costes fijos vinculables<sup>2</sup> a un segmento son costes fijos incurridos por causa de la existencia del segmento – si el segmento nunca hubiese existido, esos costes no habrían sido incurridos; y si el segmento fuese eliminado, esos costes serían suprimidos. En una situación real, a veces es difícil saber si un coste debe ser clasificado como vinculable o no. En algunos casos, la determinación de esos costes tendrá que ser basada en distribuciones, con variados grados de subjetividad (Garrison et al. (2013), p. 449/450).

Los costes fijos comunes sustentan las operaciones de más de un segmento, pero no son vinculables, en el todo o en parte, a ninguno de ellos. O sea que, esos costes no serán eliminados por la exclusión de los segmentos individualmente (Garrison et al. (2013), p. 450). Por tanto, son irrelevantes para analizar la rentabilidad de los segmentos.

El margen del segmento mide cuánto este contribuye para la cobertura de los costes comunes y formación del lucro y es “la mejor medida de la rentabilidad de un segmento en el largo plazo” (Garrison et al. (2007), p. 451).

En el Capítulo 13 del libro, Garrison et al. (2007) tratan claramente de la decisión de eliminar un segmento como una decisión política de largo plazo e indican que el margen del segmento es el criterio financiero adecuado para analizar esa decisión. Concluyen asimismo que ese margen debe ser comparado a aquellos que serían obtenidos en opciones más rentables, en una evidente alusión a los costes de oportunidad.

Tomando como referencia el modelo de Shillinglaw (1963), lo que falta a las enseñanzas de Garrison et al. (2007) es mostrar que el margen de segmento no debe ser usado para analizar decisiones que involucren inversiones.

### 7.3 Sugestión para un plan de enseñanza

Este caso fue proyectado para ser utilizado en sesión de noventa minutos, para discutir conceptos y técnicas de costes relevantes para análisis de decisiones políticas de largo plazo. La sesión debe ser realizada, preferencialmente, con un grupo ya familiarizado con tópicos básicos de costes, una vez que la discusión demanda conocimientos teóricos sobre conceptos y clasificaciones de costes, y sobre análisis incremental.

Para evitar que los alumnos usen la sesión para expresar sus opiniones personales sobre el caso (por ejemplo, “yo pienso que...”) o intenten concentrarse solamente en las cuentas que deben ser efectuadas, se sugiere que este caso sea entregada con antelación, para que ellos lo analicen individualmente y consulten la bibliografía indicada en el fin de este documento. Es interesante también que el profesor incentive a los alumnos a buscar noticias recientes de empresas comerciales que fueron obligadas a cerrar tiendas, para ver qué factores las llevaron a esa situación y, si fuere posible, observar cómo sus administradores tomaron la decisión de liquidación de las unidades.

A título de ejemplo, está el artículo publicado por Naiditch (2006) en la revista *Exame* (Examen), que muestra que, en 2006, los administradores de las Casas Bahia tuvieron que revisar sus prioridades, cerrar tiendas y despedir a empleados. Según la periodista, la decisión fue motivada por la constatación de que la expansión realizada en el período inmediatamente anterior no había sido efectuada con los cuidados requeridos. Tiendas con tamaño apropiado para grandes centros fueron abiertas en ciudades pequeñas del interior, en una época en que la retracción en la economía de esas ciudades redujo las ventas del comercio en general y aumentó los índices de insolvencia, comprometiendo la rentabilidad de las Casas Bahia, y forzando a sus administradores a reconsiderar sus planes de expansión.

2 Es importante destacar que el profesor Antonio Zoratto Sanvicente, traductor del libro de Garrison, Noreen, y Brewer (2007), tradujo la expresión traceable fixed costs como costes fijos vinculables. Esa opción preserva el sentido original del concepto y, además, establece, con propiedad, la proximidad de él con el concepto de attributable costs propuesto por Shillinglaw (1963), traducido aquí como costes atribuibles.

Los primeros treinta y cinco minutos de la sesión pueden ser dedicados a la discusión del caso en pequeños grupos. Finalizada esa etapa, el profesor podrá aprovechar los resultados alcanzados para construir con el grupo el análisis del caso, con los esclarecimientos y correcciones que cupieren.

Se recomienda que la discusión en sala sea iniciada con una consulta genérica al grupo: “¿Cuántos piensan que la tienda Oeste debe ser cerrada?”. De esa forma, los alumnos serán incentivados a defender sus decisiones con más empeño.

Apurado el número de alumnos que son favorables al cierre, se puede cuestionar lo que llevaría a los administradores de una red de tiendas a plantearse el cierre de una de ellas en un momento en que las ventas del sector están creciendo.

Una vez que esas cuestiones sean suficientemente exploradas, se sugiere que los profesores muestren las informaciones de la Tabla 1, apunten el perjuicio incurrido con la tienda Oeste, y pregunten si el cierre de la tienda haría que el lucro de la empresa aumentase en 104.400,00 reales (perjuicio incurrido por la tienda Oeste). Las respuestas mostrarán las limitaciones de las informaciones proporcionadas por la Tabla 1 y llevarán a los alumnos a percibir que los lucros reportados para las tiendas no miden la contribución que ellas dan individualmente para el lucro de la empresa. Siendo así, el próximo paso es cuestionar cómo medir la contribución de cada tienda para la empresa. Esa es la oportunidad para usar la cuestión específica n.º 1 (¿Cuáles serían las reducciones en los ingresos y en los gastos de la JBA, si sus socios optasen por el cierre de la tienda Oeste? ¿Cuál sería el impacto de esa decisión en el lucro de la JBA?) para hacer que los alumnos reflexionen sobre el concepto de lucro atribuible o de margen del segmento.

Se destaca que esa lógica fue adoptada por Dearden (1978) para justificar la clasificación de los costes totales en costes exclusivos (directos o únicamente atribuibles) o en costes conjuntos y usarla para apurar el margen directo, que, según él, es la medida apropiada de la rentabilidad de los productos o servicios.

La cuestión específica n.º 2 puede ser usada, a criterio de los profesores, para comentar que la contabilidad no consigue medir correctamente los resultados de unidades interdependientes, como es el caso de las tiendas Oeste y Norte. Como hay evidencias de que hay clientes que hacen sus compras en ambas las tiendas, la expectativa es que la reducción de los ingresos por el cierre de la tienda Oeste sea inferior al valor de los ingresos de la tienda exhibidos en la Tabla 1.

La cuestión específica n.º 3 fue propuesta para recordar que las informaciones financieras son importantes, pero deben ser usadas con discernimiento y ponderación.

Para concluir la sesión, se sugiere que los profesores hagan una breve evaluación de los trabajos, apuntando los objetivos del caso, los principales conceptos y técnicas usados y las principales conclusiones alcanzadas.

### 7.3.1 Análisis de las posibles alternativas de decisiones del caso

El caso de la JBA Cosméticos remite a los alumnos a una situación en la cual ellos deben analizar si cierran o mantienen una de las tiendas de la empresa. Las informaciones proporcionadas fueron seleccionadas a propósito para que esa decisión tenga las características de una decisión política de largo plazo, tal como definida por Shillinglaw (1963). De esa forma, la evaluación deberá involucrar la comparación de los ingresos de la tienda con los costes que le son atribuibles. No obstante, la demostración de resultados que es proporcionada en el caso fue elaborada con base en la completa distribución de todos los costes de la empresa a todas las tiendas, y los costes comunes fueron distribuidos con base en las ventas.

La distribución indiscriminada de todos los costes a todas las tiendas con base en las ventas hace una estimación exagerada del valor de los costes atribuibles a la tienda cuyo desempeño está en cuestión, dando la impresión errónea de que ella es deficitaria.

La correcta utilización de las informaciones proporcionadas por Bruno, el gerente financiero, para calcular los costes atribuibles mostrará que el cierre de la tienda, en realidad, reducirá el lucro de la empresa, y, por tanto, es indeseable.

Hay en los esclarecimientos de Bruno la alusión a un empleado de la oficina central que será despedido si la tienda fuere cerrada, para recordar que la proximidad no es un criterio para determinar los costes atribuibles, y ocasionar que los profesores comenten que no siempre la realidad es clara y objetiva como la descrita en el caso. Es por eso que distribuciones subjetivas de costes indirectos son necesarias, en la apuración de los costes atribuibles, tal como sugerido por Shillinglaw (1963 y 1982), Dearden (1978), y Garrison et al. (2007).

La breve revisión de los cuatro textos indicados evidencia que el artículo de Shillinglaw (1963) es el que proporciona las orientaciones más cualificadas para el análisis del caso. Sin embargo, es bastante probable que su valor no sea adecuadamente reconocido por los alumnos e incluso por algunos profesores, después de todo, es un texto publicado en 1963 que adopta una línea de argumentación que exigirá una lectura más demorada para ser comprendida.

Para superar esas dificultades, los profesores podrán recomendar textos más didácticos como el artículo de Dearden (1978), el Capítulo 18 del libro de Martins (2010) y los Capítulos 12 y 13 del libro de Garrison et al. (2007). Esos dos últimos capítulos son los que tratan de forma más elaborada y didáctica las decisiones de políticas de largo plazo.

Se recomienda que los profesores incentiven a los alumnos a reflexionar sobre los problemas de decidir sobre el cierre de una tienda simplemente por medio de un análisis financiero efectuado con los datos de un único período, aunque esos datos expresen tendencias de largo plazo. La oportunidad para eso está en la segunda cuestión del caso. Esta se inicia con la suposición de que, si la tienda Oeste fuese cerrada, por lo menos un cuarto de sus ventas sería transferido a la tienda Norte, debido a la fuerte fidelidad de los clientes a la JBA Cosméticos.

La presentación formal de esa suposición permite que los profesores comenten que la cantidad de los ingresos de una tienda no es necesariamente un buen indicador de las ganancias generadas por ella. La posibilidad de que los clientes de una tienda eventualmente hagan sus compras en las demás tiendas de la red demuestra que el margen del segmento de una tienda puede estimar al alza las pérdidas derivadas de su eliminación. Además de eso, es fundamental resaltar que, en general, las medidas contables no son indicadores de desempeño apropiados cuando hay interdependencias entre los segmentos. Eso puede ser ilustrado por la referencia al hecho de que hay empresas comerciales que mantienen *stands* o tiendas simplemente para divulgar sus productos y servicios (tiendas concepto). Esas tiendas no tienen ingresos, y sus costes benefician a las empresas, los productos que ellas venden y las demás tiendas. En esos casos, las ventas de las demás tiendas no resultan solamente del trabajo de sus vendedores, y los costes que les son atribuidos por la contabilidad son inferiores a los que les cabrían por el uso que hacen de los recursos de las empresas (a menos, claro está, que se haga una distribución de los costes de las tiendas concepto para las demás).

Por fin, se sugiere que los profesores muestren a los alumnos que hay factores cualitativos relevantes que precisan ser considerados en la evaluación del cierre de una tienda, y que no pueden ser tratados por la contabilidad simplemente porque no pueden ser expresados en términos financieros, o por las propias limitaciones de los métodos que la contabilidad emplea.

## 7.4 Posibles respuestas a las cuestiones específicas

### 7.4.1 ¿Cuáles serían las reducciones en los ingresos y en los gastos de la JBA si sus socios optasen por el cierre de la tienda Oeste? ¿Cuál sería el impacto de esa decisión en el lucro de la JBA?

La demostración de resultados para el ejercicio finalizado el 31/12/2010, que está en la Tabla 1 y expresa los valores esperados para los próximos años, indica que la JBA es una empresa rentable, pero la tienda Oeste no. Ella obtuvo aquel año un perjuicio de 104.400,00 reales. Ese perjuicio, no obstante, resultó de la distribución de los costes comunes a todas las tiendas, con base en el valor de las ventas que realizaron.

Para demostrar que el perjuicio apurado no representa el resultado de la tienda Oeste basta que se determine la variación esperada en el lucro de la JBA, caso la tienda Oeste sea cerrada. Esa demostración se encuentra en la Tabla 5.

La demostración de la Tabla 5 evidencia que, si la tienda fuere cerrada, la JBA dejará de obtener 2.880.000 reales de ingresos, pero solamente conseguirá una reducción de 2.680.000 reales en los costes. Por tanto, su lucro se verá reducido en 200.000,00 reales, lo que muestra que el cierre, en principio, no es recomendable.

Ese resultado podría ser obtenido de forma aproximada si Bruno analizase regularmente el resultado de las tiendas y de la JBA de acuerdo con el modelo propuesto por Shillinglaw (1963,1982), Dearden (1978) y Garrison et al. (2007).

Tabla 5

**Impacto del cierre de la tienda Oeste en el resultado de la JBA Cosméticos**

Ventas de la tienda Oeste	2.880.000,00
Costes atribuibles:	
Coste de los productos vendidos	1.612.800,00
Salarios – vendedores	280.000,00
Propaganda directa	204.000,00
Alquiler de la tienda	340.000,00
Salarios – personal de entrega	16.000,00
Salarios – personal de la oficina central	(4.000,00)
Salarios – personal de la oficina central	24.000,00
Gastos sociales – vendedores	56.000,00
Gastos sociales – personal de entrega	3.200,00
Gastos sociales – personal de la oficina central	(800,00)
Gastos sociales – personal de la oficina central	4.800,00
Seguro de muebles y stocks	20.000,00
Servicios de utilidad pública	124.000,00
(-) Total de los costes atribuibles líquidos	2.680.000,00
(=) Reducción en el lucro por el cierre de la tienda Oeste	200.000,00

Fuente: Elaborado por los autores.

La Tabla 6 muestra los márgenes de las tiendas y el lucro operacional líquido de la JBA Cosméticos determinados según el modelo propuesto por los referidos profesores.

La demostración de resultado presentada en la Tabla 6 evidencia que la tienda Oeste es la que menos contribuye para la cobertura de los costes comunes, pero su cierre no es deseable. Este cierre tendrá como consecuencia una reducción de 111.600,00 reales en los lucros de la JBA.

La diferencia que hay entre los valores constantes en las Tablas 5 y 6 son derivados del hecho de que la Tabla 5 haya sido construida de acuerdo con las consideraciones efectuadas por Bruno; y que la Tabla 6 haya sido montada por medio de la simple reorganización de los datos de las Tablas 1, 2 y 3.

Las informaciones de las Tablas 5 y 6 tal vez debiesen ser utilizadas para estudiar la posibilidad de aumentar las ventas y el margen de los productos vendidos en la tienda Oeste, y/o reducir los costes que les son atribuibles. Eso, no obstante, demandaría el empeño de los administradores de la JBA y de la gerente de la tienda Oeste. Esas cuestiones son tratadas en el capítulo 12 del libro de Garrison et al. (2007).

Tabla 6

**Demostración de resultados para el ejercicio finalizado el 31/12/2010 (reorganizada)**

	Total	Oeste	Sur	Norte
Ventas	12.000.000,00	2.880.000,00	4.800.000,00	4.320.000,00
Coste de los productos vendidos	6.628.800,00	1.612.800,00	2.640.000,00	2.376.000,00
Lucro Bruto	5.371.200,00	1.267.200,00	2.160.000,00	1.944.000,00
Costes Atribuibles:				
Salario – gerentes de tiendas	244.000,00	48.000,00	120.000,00	76.000,00
Salario – personal de entrega	84.000,00	28.000,00	28.000,00	28.000,00
Salario – vendedores	956.000,00	280.000,00	356.000,00	320.000,00
Gastos sociales	256.800,00	71.200,00	100.800,00	84.800,00
Propaganda directa	748.000,00	204.000,00	288.000,00	256.000,00
Alquiler de las tiendas	1.200.000,00	340.000,00	480.000,00	380.000,00
Depreciación de muebles de la tienda	45.600,00		24.000,00	21.600,00
Alquiler del mobiliario de la tienda	18.400,00	18.400,00		
Depreciación de vehículos de entrega	36.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Seguro de muebles y stocks	100.000,00	30.000,00	36.000,00	34.000,00
Servicios de utilidad pública	424.000,00	124.000,00	160.000,00	140.000,00
Total de los costes atribuibles	4.112.800,00	1.155.600,00	1.604.800,00	1.352.400,00
Margen de las tiendas	1.258.400,00	111.600,00	555.200,00	591.600,00
Costes Comunes				
Propaganda general	180.000,00			
Salario – personal de la oficina central	236.000,00			
Encargos sociales	47.200,00			
Gastos de la oficina central – otros	300.000,00			
Total de los costes comunes	763.200,00			
Lucro operacional líquido	495.200,00			

Fuente: Elaborado por los autores.

**7.4.2 Suponga que, si la tienda Oeste fuese cerrada, por lo menos un cuarto de sus ventas sería transferido a la tienda Norte, debido a la fuerte fidelidad de los clientes a la JBA Cosméticos. Suponga también que la tienda Norte tenga capacidad para absorber el aumento estimado en las ventas, y que esas ventas adicionales propiciarían el mismo margen bruto porcentual obtenido en la tienda Oeste. ¿Qué efecto esos factores tendrían en su recomendación a respecto de la tienda Oeste? Presente todos los cálculos utilizados en el análisis de su decisión.**

La demostración de la Tabla 5 muestra que el cierre de la tienda Oeste en los términos previstos por Bruno reducirá el lucro de la JBA Cosméticos en 200.000,00 reales. Sin embargo, si un cuarto de las ventas de esa tienda fuere transferido para la tienda Norte sin que haya alteración en los márgenes brutos de los productos vendidos, y sin que la tienda Norte y la JBA incurran en nuevos costes, la reducción en el lucro de la JBA será compensada por un aumento en el lucro bruto de la tienda Norte en el valor de 316.800,00 reales (ventas de 720.000,00 reales menos costes de los productos vendidos de 403.200,00 reales). En ese caso, el lucro de la JBA crecerá en 116.800,00 reales.

En fin, la posibilidad de transferencia de las ventas de la tienda Oeste para la tienda Norte en las condiciones presentadas en la cuestión torna el cierre deseable.

### 7.4.3 ¿Cuáles son los principales aspectos no financieros que deberían ser considerados en la decisión de cerrar o mantener la tienda Oeste?

Esa es una cuestión abierta que crea oportunidades para que los profesores exploren el caso de la manera que les parezca más apropiada.

Si los alumnos realmente pesquisaron revistas y periódicos de negocios y trajeron historias de empresas que, en algún momento, tuvieron que cerrar tiendas, ellos podrán explicar qué motivos llevaron a esas empresas a reducir sus redes de tiendas, y cómo los administradores de esas empresas decidieron qué tiendas deberían ser cerradas.

Con certeza, surgirán en los relatos los factores no financieros que fueron considerados en los cierres de las tiendas, y que fueron cotejados con los análisis financieros para dar origen a las decisiones tomadas.

Sin tener la pretensión de agotar el asunto, son listados a seguir algunos ejemplos:

- a) La tienda Modern Sound, una referencia en la venta de discos en Rio de Janeiro, finalizó sus operaciones en 2010, por no haber conseguido sobrevivir a las transformaciones ocurridas en la comercialización de músicas. Pedro Otávio, hijo del fundador de la tienda, afirmó que “además de la gran red y de la piratería física, la política de ventas practicada por la industria del disco a partir de los años 90” favoreció a los supermercados y los grandes almacenes, y contribuyó decisivamente para el cierre de las pequeñas tiendas de calle (Miguel, 2010).
- b) La Grande Rio Comércio de Veículos Ltda., concesionaria de la Honda Automóviles del Brasil S/A en Maranhão, (Henrique, 2013) y el Grupo CAO A, que durante algún tiempo fue revendedor de los vehículos de la Hyundai en Paraíba (Noticias Automotivas, 2013), fueron obligados a interrumpir sus operaciones comerciales por determinaciones de la Justicia en respuesta a procesos iniciados por empresas que ellos supuestamente perjudicaron.
- c) Una materia publicada en el sitio web Brasilagro (2013) informó que se estimaba que 168 tiendas de grandes minoristas serían cerradas hasta el final de 2013. Fueron tres los motivos apuntados: desempeño por debajo de lo esperado y superposición de tiendas; “limpieza” de la base de tiendas después de operaciones de fusiones y adquisiciones; y, en el caso específico de la Vía Minorista, determinación del Consejo de Defensa Económica (Cade).

La cuestión 2, por sí, ejemplifica un factor no financiero que no puede ser ignorado. Ella sugiere que, si no fuese por la tienda Oeste, algunos clientes no habrían probado los productos y servicios de la JBA y se tornaron leales a la empresa. Por otro lado, los administradores de la JBA deben evaluar si la lealtad de los clientes es lo bastante fuerte para llevarlos a salir de la zona Oeste hacia la zona Norte en busca de los productos de la empresa. Eso sin contar con la posibilidad de que la competencia aproveche el cierre de la tienda para aumentar sus franjas de mercado en la región.

### 7.4.4 Cuestión general: Considerando que los resultados obtenidos en 2010 expresan los valores esperados para los próximos años ayude los administradores de la JBA Cosméticos a decidir si cierran, o no, la tienda Oeste.

Esa cuestión representa un test especial para los profesores de Contabilidad. Antes de responderla, se recomienda que ellos evalúen si cabe, realmente, al contador de una empresa la tarea de dar una opinión conclusiva sobre el cierre de una tienda.

Considerando que los contadores son asesores especializados de los administradores de cualquier empresa, la mejor ayuda que pueden dar a los administradores de la JBA es proporcionarles a ellos unos

análisis financieros técnicamente correctos y mostrar claramente los límites de esos análisis. La decisión será siempre de los administradores.

Dean, Ferris y Konstans (1988) realizaron un análisis de campo longitudinal con contadores recién contratados para la Controladuría de una empresa industrial y para una firma de auditoría en los EE. UU., y observaron que, pasado un año, algunas de las expectativas que esos contadores tenían en relación al trabajo no se realizaron, y que la frustración de esas expectativas estaba negativamente asociada al compromiso que los contadores expresaron en relación a las organizaciones, a las intenciones de los contadores de permanecer y participar y, en menor grado, a sus decisiones de producir. Concluyeron, entonces, que el establecimiento de expectativas realísticas para las tareas que serán realizadas y para las condiciones de trabajo que serán encontradas es deseable tanto para los contadores como para las empresas que los contratan.

Se puede argumentar, por tanto, que cumple a los profesores de Contabilidad esclarecer a sus alumnos el objetivo de la función que desempeñarán en el futuro, evitando que ellos tengan expectativas que fatalmente no se realizarán.

## 8. Referencias

- ABIHPEC – Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. *Panorama do Setor 2010-2011*. Recuperado em 04 de Setembro, 2013, de [http://www.abihpec.org.br/wp-content/uploads/2010/11/Microsoft-Word-Panorama-do-setor-2010-2011-14\\_04\\_2011.pdf](http://www.abihpec.org.br/wp-content/uploads/2010/11/Microsoft-Word-Panorama-do-setor-2010-2011-14_04_2011.pdf)
- Brasilagro (2013, Outubro 24) *Grandes varejistas estão fechando lojas*. Recuperado em 08 de Janeiro, 2014, de <http://www.brasilagro.com.br/index.php?noticias/detalhes/8/53724>.
- Dean, R. G., Ferris, K. R. & Konstans, C. (1988) Occupational reality shock and organizational commitment: evidence from the accounting profession. *Accounting, Organizations and Society*, 13(3), pp. 235-250.
- Dearden, J. (1978, September/October) Cost accounting comes to service industries. *Harvard Business Review*, 56(5), pp.132-140.
- Henrique, M. (2013, Setembro 27) Justiça fecha loja da Honda em São Luis. O ESTADO. Recuperado em 08 de Janeiro, 2014, de <http://www.blogsoestado.com/marciohenrique/2013/09/27/justica-fechar-loja-da-honda-em-sao-luis/>
- Jiambalvo, J. (2009) *Contabilidade gerencial*. Rio de Janeiro: LTC.
- Garrison, R. H, Noreen, E.W. & Brewer, P. C. (2007) *Contabilidade Gerencial*. Rio de Janeiro: LTC.
- Garrison, R. H, Noreen, E.W. & Brewer, P. C. (2013) *Contabilidade Gerencial*. Porto Alegre: AMGH.
- Martins, E. (2010) *Contabilidade de Custos*. São Paulo: Atlas, 2010.
- Michaelis. *Dicionário de inglês online*. Recuperado em 30 agosto, 2013 de <http://michaelis.uol.com.br/moderno/ingles/index.php?lingua=ingles-portugues&palavra=traceable>
- Miguel, A. C. (2010, Dezembro 15) Com o iminente fechamento da Modern Sound, o Rio perde sua última grande loja de discos. *O Globo*. Recuperado em 08 de Janeiro, 2014, de <http://oglobo.globo.com/cultura/com-iminente-fechamento-da-modern-sound-rio-perde-sua-ultima-grande-loja-de-discos-2910862>
- Naiditch, S. (2006, setembro 21) Dois anos sem crescer. *Revista Exame*, 877. Recuperado em 30 agosto, 2013 de <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0877/noticias/dois-anos-sem-crescer-m0111588>.
- Notícias Automotivas (2013, Junho 21) *CAOA tem que fechar lojas na Grande João Pessoa*. Recuperado em 8 Janeiro, 2014, de <http://www.noticiasautomotivas.com.br/fiat-grand-siena-serie-especial-sublime-chega-por-r-46-360/>
- Shillinglaw, G. (1963, spring) The Concept of Attributable Cost. *Journal of Accounting Research*, 1(1), pp. 73-85.
- Shillinglaw, G. (1982) *Managerial cost accounting*. Homewood: Irwin.