

© MTRO.
FRANCISCO
JAVIER CALLEJA
BERNAL

- Profesor de tiempo completo del Departamento de Finanzas y Contaduría de la Universidad de las Américas Puebla.
- Contador público por la Escuela Bancaria y Comercial.
- Maestro en Enseñanza Superior por la Universidad La Salle y maestro en Administración de Empresas, con especialidad en Finanzas, en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- Experto en: contabilidad financiera, costos y educación.
- Autor de los libros *Contabilidad I*, *Costos*, *Contabilidad administrativa* y *Análisis de estados financieros*; colaborador en medios de comunicación digitales e impresos.



ADMINISTRACIÓN POR SEGMENTOS

Los años recientes han incorporado una nueva estrategia en los negocios, la administración por segmentos. Un segmento de operación es un componente de una entidad que desarrolla actividades de negocio de las que puede obtener ingresos e incurrir en gastos, cuyo resultado de operación es revisado de forma regular por la máxima autoridad en la toma de decisiones, para decidir los recursos que deben asignar al segmento y evaluar su rendimiento, y sobre el cual se dispone de información financiera diferenciada (*Norma Internacional de Información Financiera* núm. 8, párr. 5).

Con la división en segmentos hay información para tomar mejores decisiones y, sobre todo, decisiones parciales, relativas a ciertas áreas de la empresa; no todas las decisiones pueden ser generales abarcando toda la organización, y esta división permite seleccionar opciones más precisas y con mayores probabilidades de éxito.

El inconveniente es, como puede verse en los estados financieros de las empresas, que la división por segmentos está sujeta al libre albedrío de cada organización, de manera que hacer una comparación es difícil, ya que dos entidades dedicadas al mismo ramo pueden tener una división por segmentos diferente. Incluso, dentro de la misma empresa a veces no se brinda toda la información para hacer una comparación completa de todos sus segmentos.

Los ejemplos son interesantes: aunque no sean necesariamente llamados áreas de responsabilidad o centros, las empresas reconocen la existencia de segmentos o divisiones en sus informes anuales, ejemplificando con 2019. El Palacio de Hierro menciona que está formada por dos segmentos: comercial e inmobiliario (p. 76, nota 37). Liverpool reconoce cuatro segmentos: Liverpool, Suburbia, digital e inmobiliario (p. 64, nota 22). La Comer considera no tener segmentos (p. 66, nota 28). Alsea menciona los segmentos: Alsea México, Alsea Europa y Alsea Sudamérica. Walmart reconoce dos segmentos: México y Centroamérica (p. 250, nota 22). Chedraui reconoce tres segmentos: autoservicio nacional, autoservicio EE. UU. e inmobiliario (p. 77, nota 31). Sanborns reconoce cuatro segmentos: Sears y Boutiques, Sanborns, iShop y Mixup y otros.

La diversidad es verdaderamente notable, pero algunos casos particulares nos dan luz sobre este nuevo estilo de administración, por ejemplo: en el caso de Televisa sus segmentos son peculiares y permiten visualizar el interior de esta organización. Informa de los segmentos publicidad, canales, programas y licencias, Copa del Mundo (en 2018), Sky, cable y otros.

En primer lugar, resalta el hecho de que el 55% o más de los ingresos de la empresa provengan de cable y Sky, lo cual nos lleva a considerar la altísima demanda que tiene en todo el país el contar con una imagen de calidad en las pantallas, lo que sólo se logra mediante estos sistemas y explica porque sus competidores entraron a este mercado.

El peso específico de la publicidad y la venta de programas y licencias son de alrededor del 30% del total, pero refleja la evolución de un negocio que empezó exclusivamente con esas actividades hace setenta años y que ha buscado nuevos mercados y nuevos productos que vender.

El margen bruto (utilidad bruta entre ventas) de los segmentos es 38%, aunque hay segmentos como Sky y cable con márgenes más altos, de 44% y 42%, respectivamente, y la suma de sus tres primeros segmentos (publicidad, canales y programas y licencias) apenas llega al 36%.

Otros casos son las tiendas departamentales como El Palacio de Hierro y Liverpool, cuyo segmento inmobiliario les reditúa márgenes operativos (utilidad de operación entre ventas) superiores al 60%, muy por encima de sus segmentos de negocio tradicionales.

Lo que explica la proliferación de plazas comerciales propiedad de estas empresas. El análisis por segmentos permite llegar a las entrañas de la empresa y obtener una imagen mucho más completa y minuciosa de sus operaciones, es evidente que los directivos están administrando por segmentos en la actualidad, la juzgan un instrumento valioso para ellos y sin lugar a dudas un camino para superar la crisis económica. **C**

REFERENCIAS

- Alsea. (2019). *Informe anual*.
- Chedraui. (2019). *Informe anual*.
- El Palacio de Hierro. (2019). *Informe anual*.
- La Comer. (2019). *Informe anual*.
- Liverpool. (2019). *Informe anual*.
- Norma Internacional de Información Financiera núm. 8, Segmentos de operación.
- Sanborns. (2019). *Informe anual*.
- Walmart. (2019). *Informe anual*.

