

FINANZAS AVANZADAS

COSTOS GERENCIALES

Por *José Saul Velásquez Restrepo*

1. ESPECIAL PARA GERENTES Y EJECUTIVOS DE MERCADEO, VENTAS Y PRODUCCIÓN

Ningún sistema de costos permite calcular el costo exacto de un bien o servicio. Se trata de encontrar la mejor aproximación, utilizando el procedimiento mas adecuado para el caso particular.

Los costos cumplen tres funciones básicas:

1. Constituyen la de base para aumentar productividad.
2. Sirven como herramienta de fijación de precios.
3. Para efectos fiscales.

Generalmente existen unos rubros casi perfectamente cuantificables; los que llamamos variables, es decir, cambian en función de las unidades producidas (costo variable).

Otros en general, también se dejan cuantificar con alto grado de precisión: Los costo fijos (se presentan en función del tiempo).

Tener una infraestructura (empresa) implica unos gasto fijos del periodo y otros resultantes de la estrategia gerencial con inmensa responsabilidad en el largo plazo (investigación y desarrollo, posicionamiento, capacitación del recurso humano y preservación de medio ambiente).

Los sistemas de costos dedican gran parte de sus esfuerzos a la repartición de parte fija de los costos indirectos de fabricación, utilizando un recurso arbitrario y siempre discutible, ejemplo: el costo por metro cuadrado depende de la parte del local donde este ubicado; en la práctica para asignación, todos tienen el mismo valor, etc.

A la larga, nunca se obtienen la tan anhelada precisión, **pero si mucha posibilidad de controversia.**

Partiendo de la certeza absoluta del egreso periódico (costo y gastos fijos) podemos definir una cuota de aporte por peso vendido. (%Pf)

Para ello tenemos dos parámetros:

1. $\frac{\text{Costos y gastos fijos}}{\text{Ventas Netas}}$ (año base: P0) = % (tendencia histórica)
2. $\frac{\text{Costos y gastos fijos}}{\text{Ventas Estimadas}}$ (estimados P1) = %

Nota: Debe establecerse un factor de seguridad para cubrir el riesgo. Por ejemplo: Asumir que el presupuesto de ventas se cumplirá en un 90%.

En estas condiciones se plantea la siguiente ecuación:

$$P = V + \%PF + \%PU$$

P: Precio de Venta

V: Costo Variables

%PF: % de precio para cubrir los costos fijos

%PU: % del precio para la utilidad

$$P = \frac{V}{1 - (\%PF + \%PU)}$$

El margen de utilidad (%PU) depende de la línea (vacas lecheras, estrellas, perros y dilemas).

La gerencia de Mercadeo, como centro de utilidad deberá responder por unas cifras de beneficio operacional previamente aprobada por presidencia, la cual servirá de base para evaluación de la gestión.

Para el manejo de la utilidad prepararemos una matriz en Excel (con macros) que permita hacer simulaciones antes de oficializar las decisiones; así mismo, elaboraremos propuesta de punto de equilibrio revisado (savere).

Obviamente, un programa tan fácil de entender y de aplicar en razón de su simplicidad tiene un precio muy alto: **planeación y administración por centros de responsabilidad**. Implica una disciplina de permanente aplicación; un ejercicio consistente en la **sustentación** de unas razones para solicitar una partida presupuestal para el periodo a cambio de **lograr unos objetivos** subordinados al plan general de la empresa, la generación de valor.

En este orden de ideas, recordemos los conceptos básicos:

- a. **Centros de responsabilidad:** Se caracterizan por tener una misión que cumplir y un director o responsable de su ejecución. Existen tres tipos de centros de responsabilidad:

b. Centros de costos: Responden porque el costo de producir un bien o prestar un servicio encaje dentro de los requerimientos de la empresa.

c. Centros de utilidad: Trabajan por el logro de una metas combinando cantidades de ventas y márgenes de utilidad. Pueden ser unidades estratégicas de negocios.

d. Centros de inversión: Autorizan inversiones en la medida que los estudios técnicos demuestren que contribuyen a lograr el plan general. Combinan ingresos y salidas de efectivo y los relacionan con el costo de capital de la organización.

Lo que importa en el fondo, es que todo **egreso** que se registre tenga un **cliente**, quien debe actuar como ordenador del gasto, indicando el centro de costo correspondiente.

El sistema contable tiene la responsabilidad ineludible de registrar las partidas respectivas, acumular y presentar periódicamente (mensualmente) la relación entre el presupuesto y su ejecución, el cual servirá de base para tomar acciones correctivas.

El estado de resultados (mensual) debe presentarse indicando las variaciones con nota explicativa que permita encausar las correcciones necesarias para no apartarnos de los objetivos del plan general, concretándolos en términos de los indicadores que mostrará el **tablero de control** o de mando, las cuales son de tres tipos:

1. **Estratégicas:** Alto nivel, centros de inversión.
2. **Desempeño:** Centros de utilidad y centros de costos.
3. **Seguimiento:** Centros de servicios (desarrollo humano, informática, calidad, costos, contabilidad, etc.)

Al terminar el ejercicio mensual, se calcula el cargo real (%PR) con base en las ventas netas y se compara con la cifra inicial (%PF).

Ejemplo:

$$\frac{\text{Costos y gastos fijos proyectados}}{\text{Ventas netas proyectadas}} = \frac{2.000}{20.000} \text{ (%PF)} = 10\%$$

$$\frac{\text{Costos y gastos fijos reales}}{\text{Ventas reales}} = \frac{2.100}{19.000} = 11\%$$

$$\text{Sobrecosto} = \frac{\%PF - \%PR}{(11 - 10)\% \times 20.000 \text{ (ventas reales)}} = 1.000$$

Partida que iría a restar contra la utilidad como variación negativas en el estado de resultados.

Costos Fijos	2.000-
Costos Fijos	1.900
Recuperados	<u>100</u>
Partida por Recuperar	100

Para el periodo siguiente deben programarse los esfuerzos posibles para además de cumplir la cuota correspondiente al ejercicio, recuperar la perdida acumulada.

Los sobrecostos por variaciones negativas en materia prima, mano de obra y cuota de costos y gastos fijos, afectan el resultado de la compañía y no tienen porque trasladarse al precio; representan ineficiencias que se deben corregir.

2. VENTAJAS

- Obliga a reflexionar sobre los gastos de tipo fijo y las ventajas de ocupar la planta para evitar los sobrecostos de capacidad ociosa.
- Es muy dinámico y permite el conocimiento periódico de los efectos de no cumplir los presupuesto, contribuyendo a la concientización que le requiere para entrar en la disciplina de planeación.
- Obliga a medir con alto grado de precisión los costos y gastos variables y a mantenerlos bajo estricto control para evitar desperdicios que afectan el resultado.
- El método es muy simple y fácil de entender y calcular.

3. DESVENTAJAS

Dificultad práctica para separar costos y gastos en fijos y variables. Debe hacerse un ejercicio cuidadoso utilizando el concurso de **ejecutivos bien conocedores del negocio**.

Cuando hablamos de procesos productivos, el costo total del producto se descompone en tres elementos a saber:

a. Costo de materiales: En el cual en términos generales todas las empresas de un mismo país se igualaran en cuanto a su valor de adquisición. Las diferencias (a veces de fondo) se marcan en aspectos como:

- Cantidades a comprar
- País de procedencia
- Logística de transporte
- Aranceles
- Otras

Para efectos de hacer comparaciones es importante entrar a verificar el precio **en fabrica** para el caso particular y para empresas competidoras lo cual nos permite establecer si tenemos ventaja o desventaja en cuanto ese elemento del costo, el cual debe expresarse como porcentaje del costo total.

b. Mano de obra: Un análisis similar nos permite establecer el valor del rubro en los distintos países teniendo en cuenta las legislaciones pertinentes en los países en donde opera la competencia.

Para el caso particular debemos analizar los factores que afectan el valor hora de acuerdo con las convenciones o pactos que regulen las relaciones laborales.

Lo que importa es la producción - hora en términos de unidades por minuto (o minutos por unidad producida) multiplicada por el valor del minuto.

De esta forma establecemos el porcentaje e participación de la mano de obra en el costo total.

Los dos elementos anteriores de alguna forma son responsabilidad de las áreas de producción y financiera

c. Costos generales de fabricación: En altísima proporción son costos fijos y su aplicación de acuerdo con el volumen de producción representa el **costo medio fijo**, el cual depende obviamente, de la eficiencia de la planta pero se comparte en gran medida con el nivel de

ocupación de la capacidad de planta, resultante de la **gestión de mercadeo**.

De alguna forma, en términos administrativos, el costo medio fijo es responsabilidad de mercadeo si la planta opera en forma eficiente.

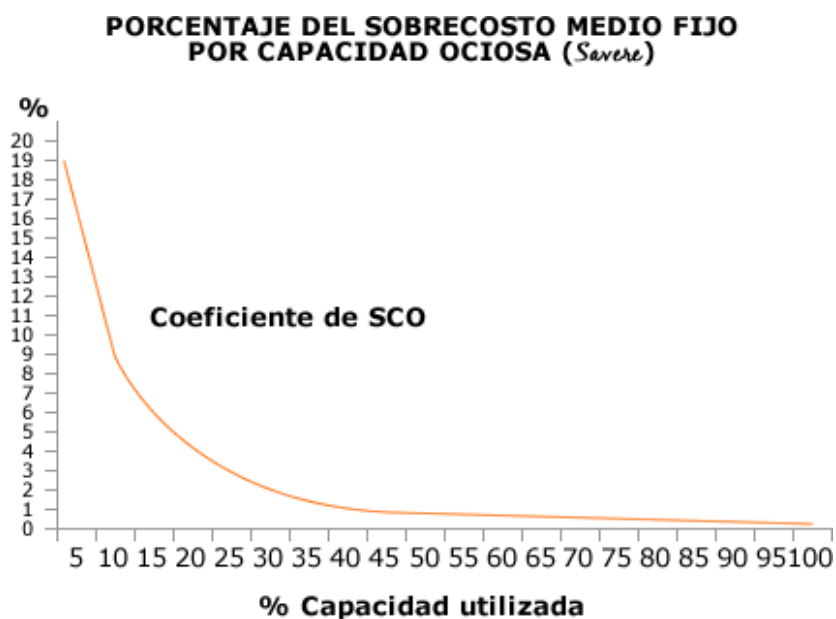
El hecho de que no se tenga mas ocupada la planta, si bien encarece el costo, es una realidad para efectos del resultado, pero **de ninguna** manera se debe afectar el precio de venta para cotizar nuevos negocios que permitan la utilización plena de la capacidad instalada.

Analicemos ahora los sobrecostos resultantes de la no utilización de planta mediante el SCO (sobrecosto por capacidad ociosa)

Calculo del SCO (Savere)			
A. Costos Fijos (%)	B. Utilización de Planta (%)	C. Costo Medio Fijo (%) (A/B)	Coeficiente de Sobrecosto de Capacidad Ociosa (C-1) %
100	5	20.00	19.00
100	10	10.00	9.00
100	15	6.67	5.67
100	20	5.00	4.00
100	25	4.00	3.00
100	30	3.33	2.33
100	35	2.86	1.86
100	40	2.50	1.50
100	45	2.22	1.22
100	50	2.00	1.00
100	55	1.82	0.82
100	60	1.67	0.67
100	65	1.54	0.54
100	70	1.43	0.43
100	75	1.33	0.33
100	80	1.25	0.25

100	85	1.18	0.18
100	90	1.11	0.11
100	95	1.05	0.05
100	100	1.00	0.00

EL COEFICIENTE SCO (Savere) MIDE EL SOBRECOSTO PORCENTUAL DEL COSTO MEDIO FIJO POR CAPACIDAD OCIOSA.



4. ANÁLISIS DEL ESTADO DE LOS RESULTADOS

A. Debe efectuarse una reunión mensual para estudiar el resultado y buscar la **explicación clara**, que sirva de base para tomar decisiones. Se descompone en tres bloques a saber:

a. Ingresos: El gerente de mercadeo y ventas debe explicar las ventas, el margen de contribución (Precio - Costos variables) y la mezcla de ventas. Para ello requiere información permanente sobre los cambios de precios de materias primas.

b. Costo de Mercancía Producida: Se explica en función del desempeño de la planta en cuanto a nivel de ocupación, tiempos perdidos, reprocesos, adecuada utilización de materiales, horas extras, entre otros. Debe presentarse como anexo.

c. Costo de la Mercancía Vendida: Se calcula desacuerdo con el modelo contable que se utilice en el

caso particular agregando al costo teórico las variaciones, bien sean favorables o desfavorables.

B. La propuesta consiste en agregar a los informes periódicos, los datos de los meses anteriores y el acumulado para establecer parámetros de comparación.

Se complementa con indicadores del anexo, los cuales muestran las causas que ocasionan pérdidas o reducen las utilidades.

El procedimiento consiste en una observación cuidadosa de cada uno de los rubros a saber:

- Costo materia prima
- Costo mano de obra
- Costos generales de fabricación
- Gastos de administración
- Gastos de ventas

El responsable de cada uno de los rubros anteriores indicará la causa de la variación y la acción a seguir. Todo gasto debe tener un ordenador autorizado, quien responde ante la presidencia con base en las cifras del tablero de control.

5. INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA PARA EL ESTADO DE RESULTADOS

A. NÚMERO DE PERSONAS EN PLANTA: Equivale al número de personas ocupadas en producción independientemente del oficio. Dato suministrado por división administrativa.

B. HORAS EXTRAS (Millones de pesos): Dato de nómina.

C. PROGRAMACIÓN EN KILOS / DÍA: Es equivalente a la sumatoria de kilos programados dividido por el número de días hábiles del mes.

D. PRODUCCIÓN EN KILOS / DÍA: De manera similar al anterior. Se suman los kilos entregados por producción y se dividen por el número de días hábiles.

E. ÍNDICE DE PRODUCCIÓN / PROGRAMACIÓN: Muestra si la producción avanza o no el ritmo de

programación. Se expresa en porcentaje.

F. PRODUCCIÓN / PERSONA / DÍA: Equivale a la cifra de producción del mes dividida por el número de días y este resultado se divide por el número de personas que laboraron en la planta. Se expresa en kilos.

G. RELACIÓN DE INDIRECTOS / DIRECTOS: Indica la proporción de costos indirectos por cada peso pagado por materia prima y mano de obra directa. Se expresa como un número o un porcentaje.

H. TIEMPOS PERDIDOS EN HORAS: Equivale al total de horas – hombre no utilizadas en la jornada laboral del período independientemente a la causa que la generó. (Falta energía, falta de pedidos, incapacidades, etc.)

I. TIEMPO PERDIDO EN HOMBRES: Si cada trabajador debe laborar ocho (8) horas diarias, multiplicando por número de días del mes calculamos las horas que debió trabajar. Dividiendo el total de horas perdidas por las horas de un trabajador, calculamos el equivalente en personas desocupadas todo el mes; equivale a decir "sobran" (teóricamente).

Este rubro requiere una reunión con los responsables para hacer un análisis cuidadoso.

J. % DE DESPERDICIO: Dato suministrado por Producción.

K. % DE DEVOLUCIONES (Pérdidas): Dato suministrado por Calidad.

L. % DE CUMPLIMIENTO DE PEDIDOS: Indica el porcentaje de pedidos que sobrepasaron el 95%.

M. UTILIZACIÓN DE PLANTA: Indica la relación porcentual entre la producción real y la capacidad total en kilos / día. Cifra suministrada por Producción.

N. COSTO MEDIO FIJO: Los costos fijos se causan a medida que pasa el tiempo. A mayor cantidad de unidades producidos en el período, menor el costo medio fijo.

O. INVENTARIO EN PROCESO: Dato suministrado por Contabilidad.

P. INVENTARIO DE PRODUCTO TERMINADO: Dato suministrado por Contabilidad. En la medida que exista una perfecta coordinación entre Ventas, Despachos y Producción, la cifra debe ser muy baja. Se expresa en Millones de pesos.

Q. DÍAS DE INVENTARIO: Es la misma cifra anterior pero expresada en términos de ventas por día al ritmo del mes en observación.

R. MATERIAS PRIMAS: Cifra contable expresada en Millones de pesos.

S. DÍAS DE MATERIAS PRIMAS: Es la equivalente al rubro anterior pero expresado en días al ritmo de producción del mes.

T. INVENTARIO OBSOLETO: Expresada en Millones de pesos; equivale a la sumatoria de las mercancías y materias primas con más de seis meses sin movimiento. Dato suministrado por Gerencia Administrativa.

U. TRM: Es un dato oficial equivalente al valor en pesos de un dólar americano.

V. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN: Equivalente al % de gastos administrativos en relación con las ventas netas.

W. GASTOS DE VENTAS: Indica el % de las ventas netas que se aplicó a la función de ventas.

X. TOTAL VENTAS POR PERSONA / DIA: Si toda persona que cumple alguna función en la Compañía se proyecta a las ventas (directa o indirectamente), el índice muestra la cantidad de pesos que se factura por persona.

Y. CARTERA ATRASADA: Expresada en Millones de pesos; indica la cartera con más de 90 días de vencida. Dato suministrado por Contraloría.

Z. GASTOS FINANCIEROS: Cifra que se extrae de la contabilidad, para su análisis se requiere el Flujo de Fondos del período.



[Ver Plantilla de Costos Simples](#)

[Haz Click para acceder a la Herramienta](#) ■