



Por **Carlos Soto**
Consultor de Dirección
y Organización

Costes

NUESTRO “AMIGO DESCONOCIDO”

COMO REALIDAD DINÁMICA QUE SON LAS EMPRESAS, LOS COSTES SON UNA PARTE FUNDAMENTAL DE LAS MISMAS. SU IDENTIFICACIÓN Y CONTROL FACILITAN QUE TENGAMOS MAYOR INFORMACIÓN SOBRE LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA EMPRESA Y, POR TANTO, MAYOR CAPACIDAD DE INTERVENCIÓN Y GESTIÓN EN LOS DIFERENTES CENTROS DE COSTE-BENEFICIO.

¿Cómo definimos «coste» y cuáles son los sistemas para calcularlo?

Desde el punto de vista económico, podemos definir coste como el valor monetario de los bienes y servicios que se utilizan a lo largo de un proceso de fabricación y/o transformación de la empresa para la obtención de los productos o servicios que comercializará con posterioridad.

A lo largo de la historia se han desarrollado infinidad de sistemas de cálculo de costes y formas de clasificarlos. No obstante, cada empresa debe seleccionar aquel modelo que mejor se adapte a sus necesidades y realizar aquellas adaptaciones necesarias para que los cálculos se ajusten a su realidad. Los sistemas más utilizados son el Direct Costing (coste directo) y el Full Costing (coste total), que se diferencian en la forma de tratar los gastos fijos. Cada método tendrá sus ventajas, ya que el criterio de reparto de los costes variará según la relación entre el número de unidades producidas y el número de unidades vendidas.

CRITERIO DE REPARTO DE LOS COSTES

Venta = Producción	El resultado final es el mismo
Venta > Producción	Coste Total < Coste Directo
Venta < Producción	Coste Total > Coste Directo

¿En qué se diferencian los costes directos de los indirectos?

Una vez determinado el sistema de cálculo, debemos identificar todos los costes que se generan en la empresa para clasificarlos en directos e indirectos. Los costes directos son aquellos fácilmente individualizables e imputables al producto o servicio de manera unitaria, y por tanto crecen o disminuyen proporcionalmente con la evolución de la producción o la prestación del servicio. Son, por ejemplo, la materia prima, el sueldo del operario o las reparaciones de la maquinaria.

En cambio, los costes indirectos deberán imputarse al producto o servicio siguiendo criterios de reparto específicos, y normalmente su impacto se reduce en la medida en que se incrementa el volumen de producción o de servicio prestado. A modo de ejemplo, el sueldo del gerente, los gastos financieros o las primas de seguros son costes indirectos que se imputarán al producto o servicio habiendo definido previamente cómo deben ser soportados por cada unidad de producto o servicio.



¿Cómo se deben imputar los costes?

Para facilitar la imputación de los costes, es recomendable dividir el proceso productivo por fases, secciones, centros de coste, departamentos o actividades. Ello permite identificar dónde se generan los costes, determinar los criterios de distribución de los mismos y conocer cómo van aumentando o se van incorporando nuevos costes según se avanza en la cadena de valor. Asimismo, la visualización clara de los diferentes componentes del coste y la etapa del proceso en la que se generan proporciona una mayor capacidad de gestión porque se conoce el peso sobre el coste unitario final que tiene cada fase de la cadena de valor. Así es más sencillo identificar las áreas de mejora susceptibles de ser intervenidas para minimizar u optimizar su impacto sobre el coste total.

¿Por qué es necesario establecer mecanismos de control de los costes?

Para poder medir su evolución. Tomar como referencia el coste histórico del año anterior o el coste estándar (sobre presupuesto) del producto nos proporcionará algo con lo que comparar. También resulta fundamental definir la sistemática de trabajo para la revisión periódica de los costes, con un ejercicio permanente de análisis y comparación de la realidad con los objetivos. En cualquier caso, este ejercicio resulta fundamental para obtener información sobre las desviaciones producidas, permitiendo a la dirección de la empresa definir nuevas estrategias o actuaciones que ayuden a corregir los desfases. Esta actitud proactiva proporcionará una mayor capacidad de gestión y margen de maniobra en las decisiones sobre la cuenta de resultados, evitando los riesgos derivados de la falta de información.

¿Qué impacto tienen los costes sobre las decisiones económicas?

La pregunta que muchos empresarios se hacen es: ¿para qué sirve todo este trabajo? Aunque la respuesta pueda parecer obvia, es necesario recordarla: para obtener mejores resultados. Cualquier mecanismo de cálculo y control de costes permitirá que la empresa disponga de un mapa de ruta de sus procesos y productos, y mayor visibilidad de las áreas de mejora.

Imaginemos por ejemplo que un buen sistema de cálculo y control de costes nos permite detectar que se produce una merma de materia prima del 15%. Esta información permitiría tomar la decisión de comprar materia prima de mayor calidad para lograr que la merma se reduzca en mayor proporción que el incremento de coste que supondría el uso de aprovisionamientos más caros. Así obtendríamos unas décimas extras de margen industrial o de beneficio sobre cada unidad de producto. De este modo, y teniendo en cuenta que el coste de la comercialización del producto permanecería invariable, obtendríamos un incremento del margen de contribución en la misma proporción que el ahorro obtenido. Un incremento de margen haría nuestro producto más competitivo y proporcionaría al Departamento Comercial importantes argumentos de negociación. O bien se podría derivar ese incremento de margen directamente al beneficio.

¿Cuáles son los errores más comunes cometidos por las empresas?

El mundo de los costes es el “gran desconocido” de muchas empresas, y a menudo se tiene una percepción errónea de su impacto sobre la Cuenta de Resultados. Los errores de cálculo y control, la elección de criterios inadecuados o la utilización de un sistema inapropiado suelen ser los fallos más comunes, y provocan una visión errónea y poco confiable de la realidad. En este escenario de actuación no se dispone de elementos de juicio suficientes para intervenir sobre las áreas de mejora, y resulta casi imposible tomar decisiones de calidad.

