

SECOT BARCELONA Voluntariado de Asesoramiento Empresarial

El presente estudio es a título de recomendaciones hechas al asesorado, el cual es libre de seguir las ó no, en base a las condiciones generales del acuerdo de asesoría.

Julio de 2.002

La filosofía del coste directo (o variable) para ver más claro el negocio

El redactor de estas líneas les somete un cuento como ilustración:

Erase, una vez, un tendero que vivía muy feliz. Vendía cada año 100.000 ducados de zapatos que compraba al otro lado del río por 70.000. Este era su “escandallo”:

<i>Coste de mercancía</i>		<i>70.000</i>
<i>Gastos Generales de mi establecimiento</i>	<i>10.000</i>	
<i>Mi sueldo como tendero</i>	<u><i>12.000</i></u>	<u><i>22.000</i></u>
<i>Coste total</i>		<i>92.000</i>
<i>Mi beneficio empresarial</i>		<i>8.000</i>

¡Tenía claro que su gasto estructural era el 22 % sobre sus ventas!

Un buen día le propusieron vender guantes....pero ya había quien "tocaba este renglón". Solo podía marcar precios con un 15% de margen del P.V.P. .

Creía que sus buenos clientes podían comprarle 20.000 ducados en guantes; lamentó profundamente tener que rechazar la propuesta. ¡ Iba a perder en cada venta ! (15% de margen contra 22% de gastos generales).

La práctica más habitual en muchas empresas es, sin embargo, esta: El “escandallo” del producto se establece sumando al coste directamente proporcional una parte “asignada” de los gastos generales empresariales.

¡ Pero los gastos fijos no varían substancialmente por diferencias en el volumen del negocio !

Veamos: ¿ subirán los gastos de luz, alquiler de oficina/almacén, sueldos administrativos o I.A.E. (entro muchos otros) si vendemos más ? ¿O bajarán si se reduce el volumen ? EVIDENTEMENTE NO.....

Por ello nació el sistema de **COSTE VARIABLE Y MARGEN BRUTO DE CONTRIBUCION.**

Este concepto implica adeudar solo a cada producto los gastos claramente proporcionales (el gasto variable o directo).

Diremos: Es COSTE VARIABLE el relacionado con el volumen de producción y/o venta: todo lo que compramos de manera proporcional y la mano de obra empleada de forma directa en hacer y/o manipular el volumen reseñado.

Es el coste suprimible si dejamos de hacer algo - o adicional ineludible si hacemos algo suplementario.

Si le añadimos los costes directos DE VENTA (comisiones, transporte de salida, coste de girar letra y/o tarjetas de crédito, etc). tendremos el coste variable total de cada transacción.

Resulta que los COSTES FIJOS no tienen relación con el volumen de producción y/o venta. Ni pueden suprimirse si baja nuestro volumen ni se incrementa si aumentamos la actividad.

Hay gastos SEMI-FIJOS: contienen - de forma mezclada - variables y fijos (por ejemplo los mantenimientos que se incrementan "en algo" si las máquinas trabajan más horas). Hay que desglosarlo de forma racional (o intentarlo por lo menos) para establecer el importe de cada uno de sus dos componentes.

El resultado de restar, del ingreso por la venta, la totalidad de costes variables , nos da como resultado la CONTRIBUCION MARGINAL que suele expresarse en porcentaje sobre la cifra de venta .¡ Por supuesto no es el beneficio empresarial !

La **suma** de contribuciones marginales debe:

Cubrir los gastos fijos +

Crear beneficio para la empresa.

PERO POCO IMPORTA QUE EN CIERTOS PRODUCTOS QUEDE POCO BENEFICIO Y EN OTROS MUCHO. **ES LA SUMA DE CONTRIBUCIONES DURANTE UN EJERCICIO QUE DEBE DE SUPERAR LA SUMA DE GASTO FIJO.**

Veamos un ejemplo: Un mayorista podría vender a un mercado que normalmente no cubre. Tendría que rebajar mucho su precio habitual. Su contable le dice que solo cubre el "escandallo" del producto. ¿Debería aceptar el pedido? POR SUPUESTO ... Si usara el método del coste variable, sabría que creará contribución marginal - añadirá algo al beneficio de la empresa.

¿ Que es lo que no debemos hacer ? ¡ Realizar una venta que no dé contribución marginal ! Sabremos de antemano que no puede añadir nada al beneficio empresarial.....

La filosofía sitúa el énfasis en el área de venta (el coste variable no está afectado por los cambios en el nivel de actividad) . Los gastos fijos pueden variar a partir de ciertos cambios en la actividad; pero la el sistema se aplica bien mientras estas variaciones son mínimas. Haremos bien en vigilar que no sean importantes (por ejemplo tener que emplear un contable adicional por exceso de volumen de facturas SI AFECTA DE MANERA SIGNIFICATIVA).

El coste variable es útil para ver la relación entre precios, costes y volumen. Pero si la empresa se fía excesivamente de este análisis, pueden **caer en la ilusión que la**

compañía puede operar en todo con márgenes de contribución bajos - para constatar después que el beneficio no alcanza lo previsto. Vender a precios reducidos posiblemente ayuda en situaciones de corto plazo, pero más adelante puede resultar en beneficios inadecuados frente a las inversiones realizadas o necesarias.

Veamos ahora más ejemplos donde el no usar el sistema puede dar lugar a una visión errónea:

(¿Se acuerdan aun del “cuento del zapatero” ...?)

1) *Un mayorista vende a minoristas y a la exportación. Su contable no le ha dicho que "el gasto fijo de comisiones" es atribuible solo al volumen de minoristas....¡ y el gerente se queja del bajo margen que obtiene al exportar!*

2) *Un hotel tiene clientes particulares y grupos de agencia. Las tarjetas de crédito representa un 3 % de coste sobre su venta . Resulta que solo los particulares utilizan tarjetas - las agencias pagan cash. El gerente debe saber que, a igualdad de precios, la contribución del huésped particular es un 3% más bajo, pero con las “cuentas clásicas” no se entera.*

3) *Se rechaza un pedido que causaría hacer horas extra o entrar un segundo turno (aquí sería admisible contar como variable el jefe de sala - normalmente está en el gasto fijo) porque el precio no deja beneficio en las “cuentas habituales”. La empresa pierde una gran oportunidad de incrementar sus beneficios, porque no aumentan sus gastos.....*

Algunas notas finales:

a) Gastos semi-fijos: Subdividir estos gastos en sus componentes puede ser laborioso...y, además, subjetivo. Aquí, más que nunca, es **importante considerar que alternativas analizamos**:

UN EJEMPLO: *Una empresa considera parar dos máquinas en una sala de elaboración. Solo es coste variable - y ahorro - el consumo eléctrico de sus motores, calefactores etc., los sueldos de operarios de las máquinas y los materiales consumidos.*

Pero si se considera parar toda una sala, hay que añadir los de iluminación, la calefacción/refrigeración. el salario del encargado de sala y otros costes lógicos de la misma

b) Si a fines del ejercicio valoramos nuestras existencias a coste variable, podemos infravalorar nuestra inversión en las mismas (sobre todo porque no incluimos los gastos generales de su elaboración). Hacienda puede estar en desacuerdo, por la cual puede convenir, en el balance fiscal, aumentar las existencias con un porcentaje que refleje estos gastos.

c) Conoceremos mejor el UMBRAL DE RENTABILIDAD: El punto donde los volúmenes de venta producen contribuciones acumuladas idénticas al total de gasto fijo.

Jaime Bahr