



COSTEO, LA BASE DE LA RENTABILIDAD EN SU EMPRESA

Curso: Costeo, la base de la
rentabilidad en su empresa

Empresarios Grupo Bancoldex

Julio 2 de 2015

CONTENIDO

1. VISIÓN ESTRATÉGICA DE LOS COSTOS

- ESTRATEGIA DEL NEGOCIO Y GESTIÓN DE COSTOS
- CADENA DE VALOR Y PRODUCTIVIDAD
- GESTIÓN DE COSTOS ENFOCADA EN EL CLIENTE
- CONTROL Y OPTIMIZACIÓN DE COSTOS

2. SISTEMAS DE COSTEO

- IMPACTO EN LOS RESULTADOS DEL NEGOCIO
- PUNTO DE EQUILIBRIO Y MARGEN DE CONTRIBUCIÓN
- SISTEMAS DE COSTEO
- VISIÓN INTEGRAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE COSTOS



VISIÓN ESTRATÉGICA DE LOS COSTOS

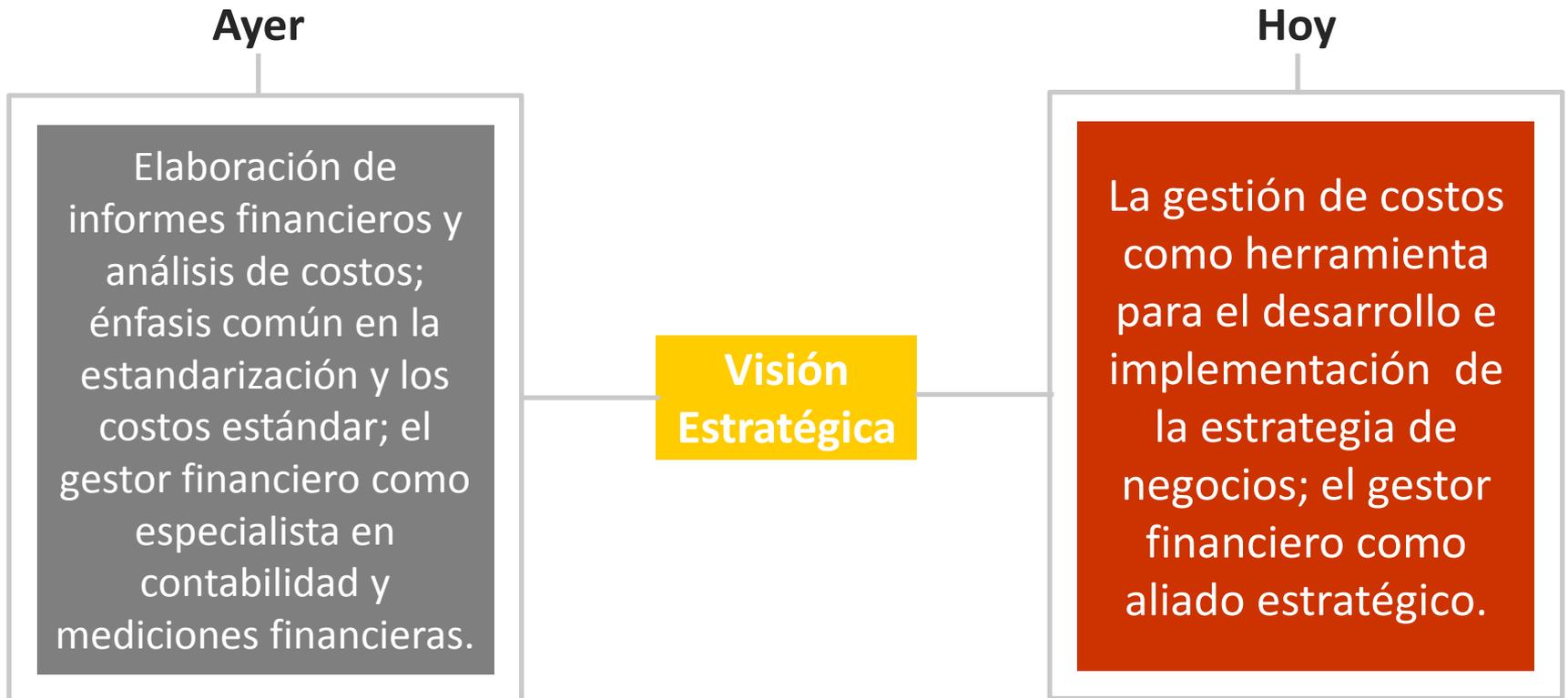


UN NUEVO ENTORNO COMPETITIVO



Fuente: Elaboración César Nieto Litch, 2010.

ENFOQUE PASADO Y CONTEMPORÁNEO DE LA GESTIÓN DE COSTOS



Fuente: Elaboración propia con base en Administración de costos, un enfoque estratégico, Blocher, Stout, Cokins y Chen, 2014

DOS ESTRATEGIAS GENÉRICAS

El posicionamiento estratégico parte de dos enfoque genéricos:

eficiencia en costos

diferenciación

¿Cuál es el enfoque de la estrategia de su compañía?

ESTRATEGIA Y GESTIÓN DE COSTOS

	Eficiencia en costos	Diferenciación
1 Costos de producción ingeniería del producto.	Muy importante	No muy importante
2 Presupuesto para el control de costos de fabricación.	De alto a muy alto	De moderada a baja
3 Cumplimiento de presupuestos.	De alto a muy alto	De moderada a baja
4 Análisis costos de marketing.	Bases informales	Definitiva para el éxito
5 Costeo del producto o servicio para definir el precio.	Alto	Baja
6 Análisis de costos de la competencia (benchmarking).	Alto	Baja

Fuente: Elaboración propia con base en Gerencia estratégica de costos, Shank y Govindarajan, 2008.

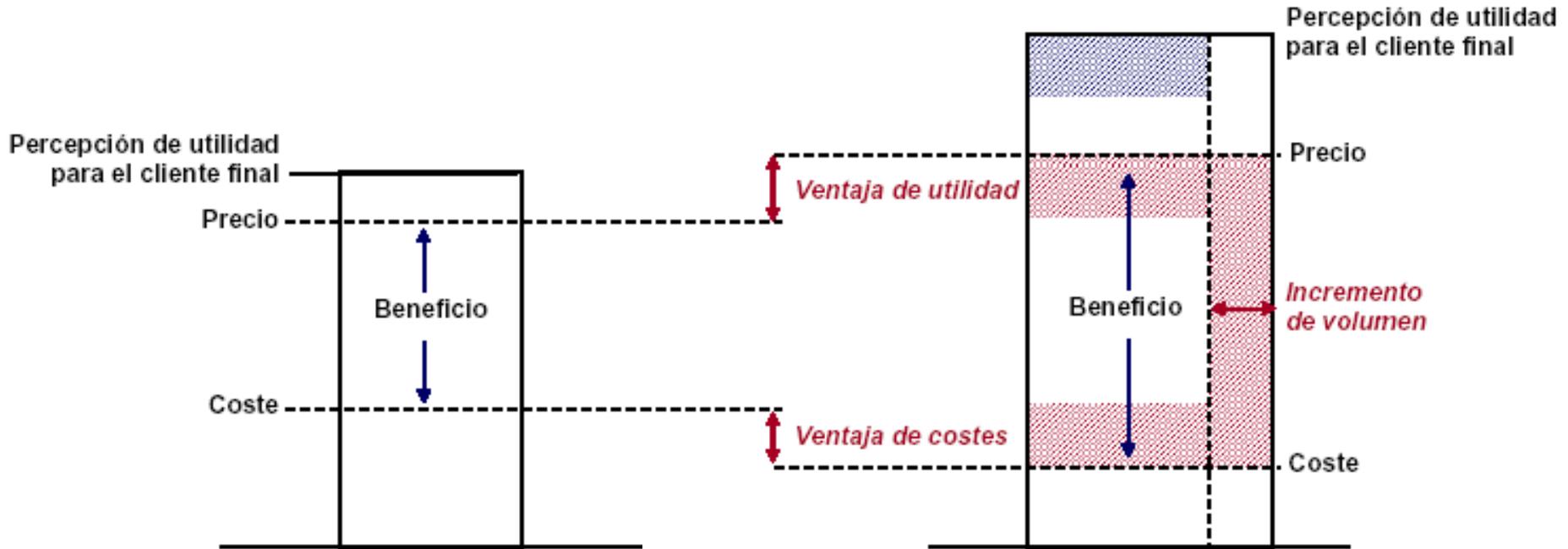
El costo es una función de la selección estratégica y de las habilidades del talento humano para desarrollarla.

UN ENFOQUE INTEGRAL

De Costos

A

Costos + Diferenciación



Se trata de crear valor a través de una cultura de innovación que permita incrementar la rentabilidad y al mismo tiempo, mejorar la utilidad al cliente.

EL CLIENTE FIJA LOS COSTOS

"La idea principal es comenzar a entender qué es lo que el cliente valora, e ir de ahí hacia atrás".

John K. Shank

CADENA DE VALOR Y PRODUCTIVIDAD

Consiste en la descripción de todas las actividades necesarias para la provisión de un producto o servicio. Cada actividad genera un valor adicional y por tanto, tiene un margen de contribución asociado.

Ejemplo: Cadena de valor de la industria de la moda:

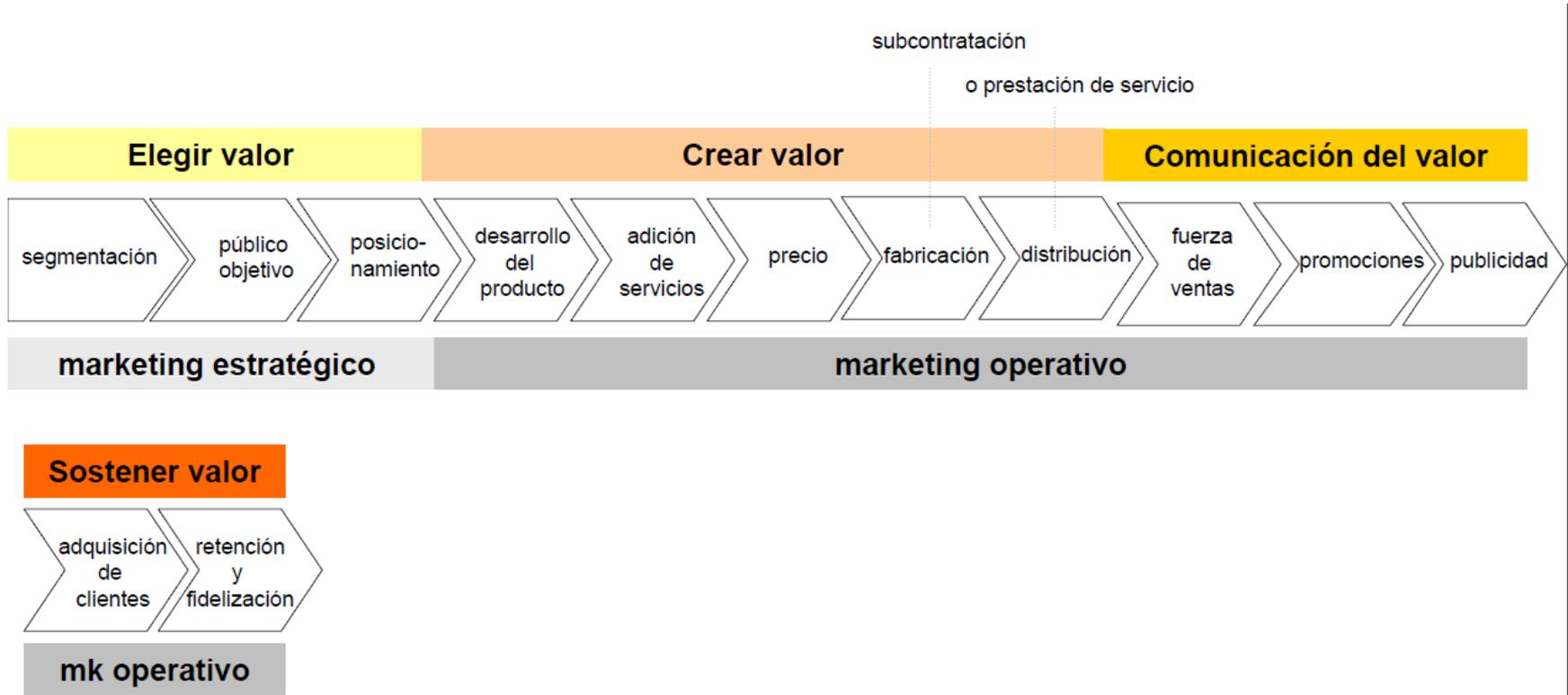


Ejemplo: Cadena de valor de la generación de energía eólica



La pregunta clave, ¿qué actividades agregan o destruyen valor?

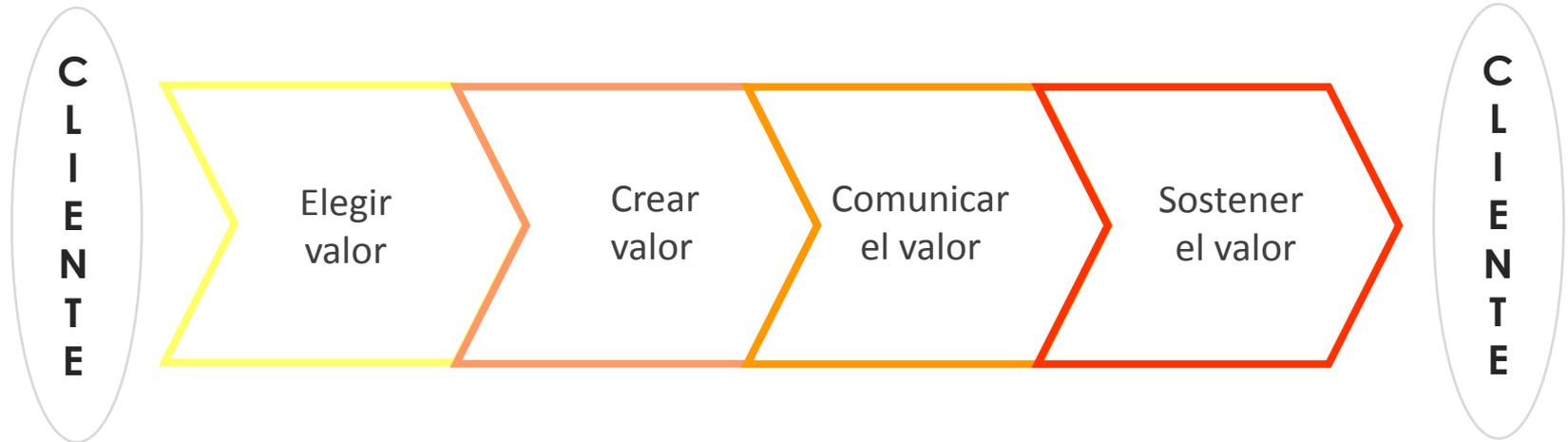
CADENA DE VALOR Y PRODUCTIVIDAD



Las diferencias entre las cadenas de valor de competidores son una fuente clave para lograr una ventaja competitiva.
Michael Porter.

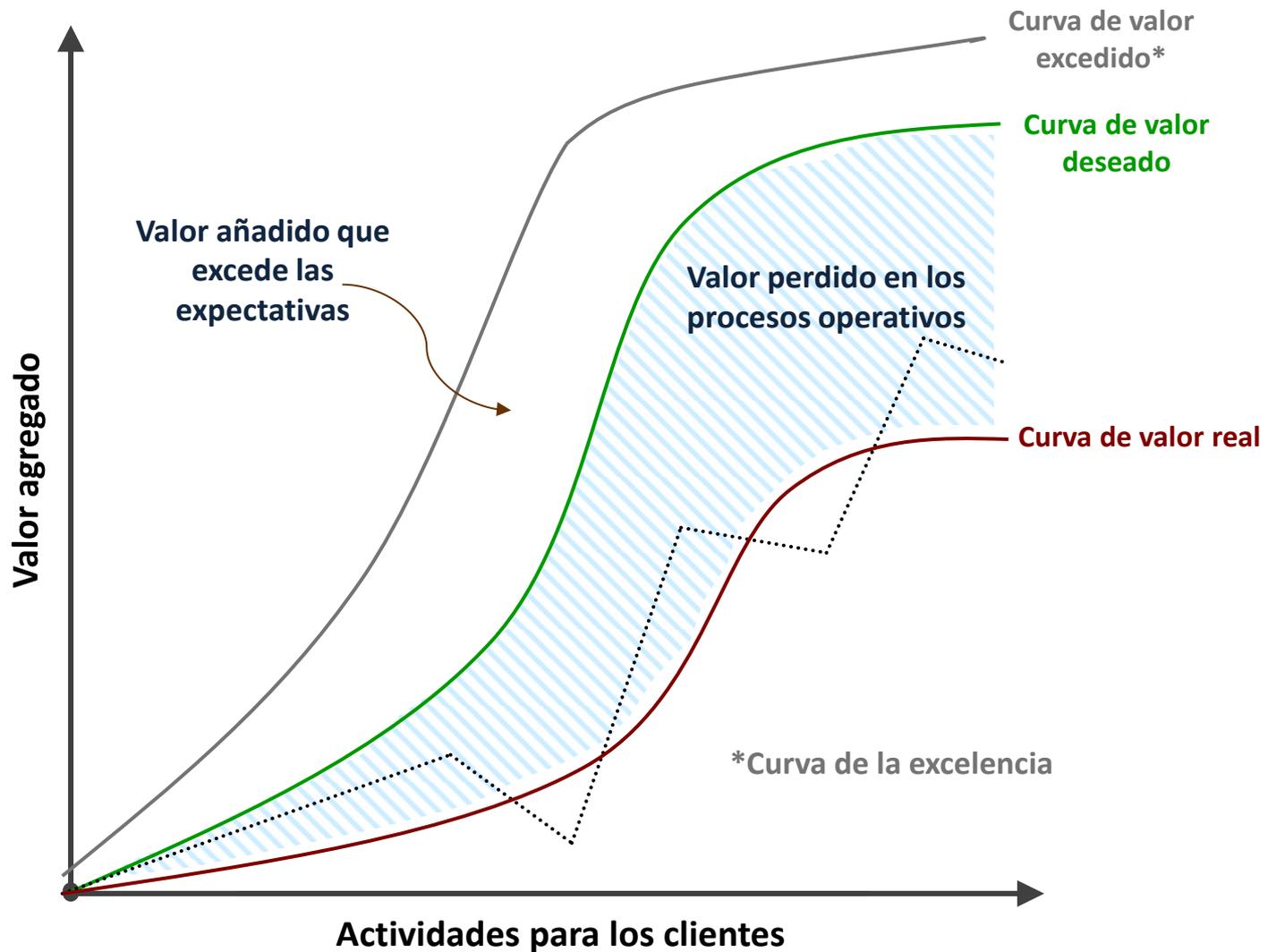
GESTIÓN DE COSTOS ENFOCADA EN EL CLIENTE

El cliente como eje central
de la cadena de valor



Con el propósito de determinar cuáles costos reducir, se debe realizar un análisis de valor centrado en el beneficio del cliente.

VALOR DESEADO VS VALOR PERCIBIDO POR LOS CLIENTES



CONTROL Y OPTIMIZACIÓN DE COSTOS

- 1 Medición de los costos.
- 2 Discriminar los costos que generan valor al cliente y los que no generan (cadena de valor).
- 3 Conocer los niveles de costo del mercado para determinar la eficiencia de la empresa.
- 4 Establecer metas comparativas en relación con el mercado, diseñar estrategias, determinar plazos y responsables.

Los procesos satisfacen necesidades internas y externas.
Se deben analizar los procesos completos y no actividades aisladas.
Las actividades que no generan valor deben eliminarse.

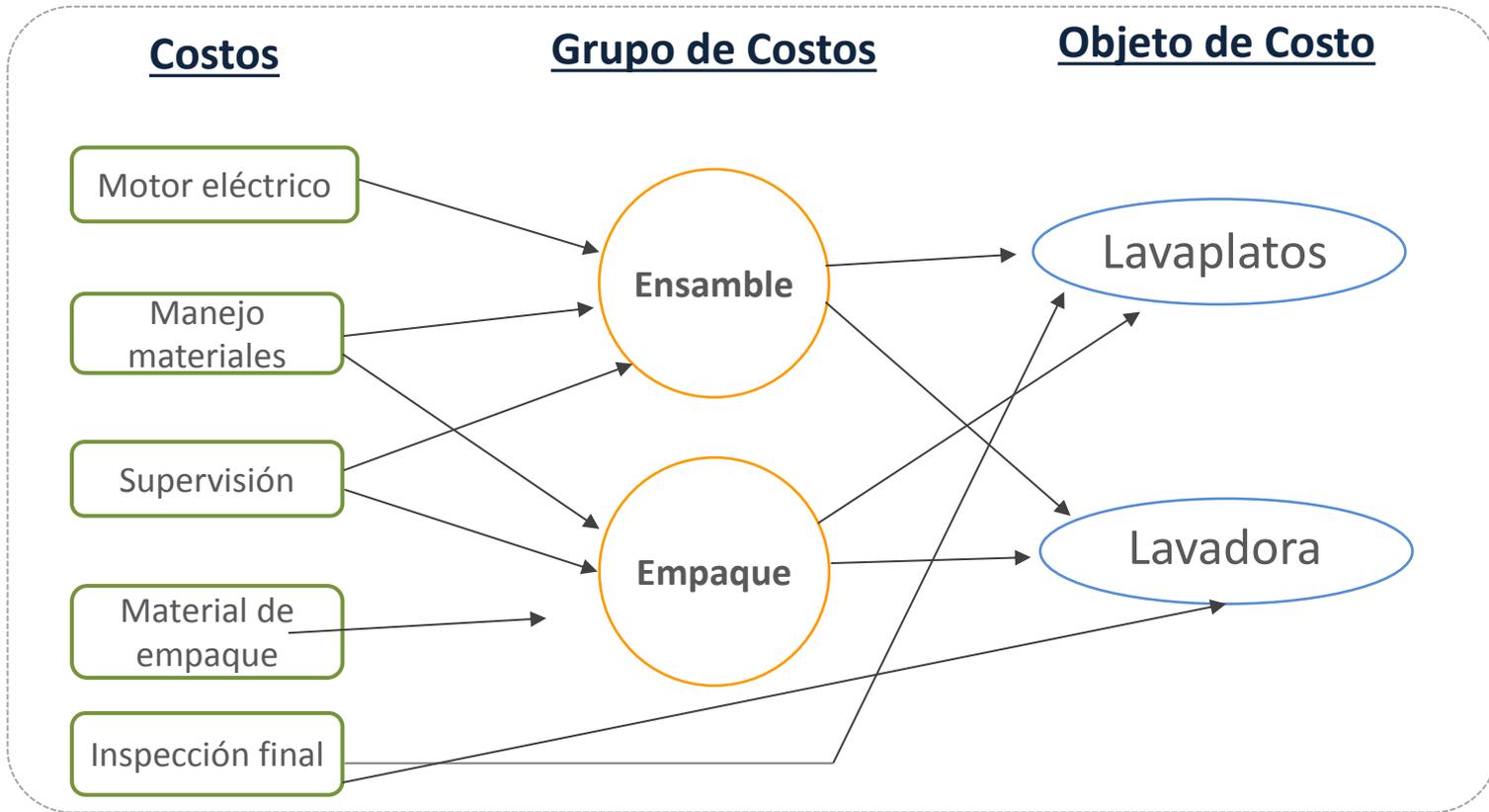
SISTEMAS DE COSTEO



AL FINAL, ¿QUÉ SON LOS COSTOS?

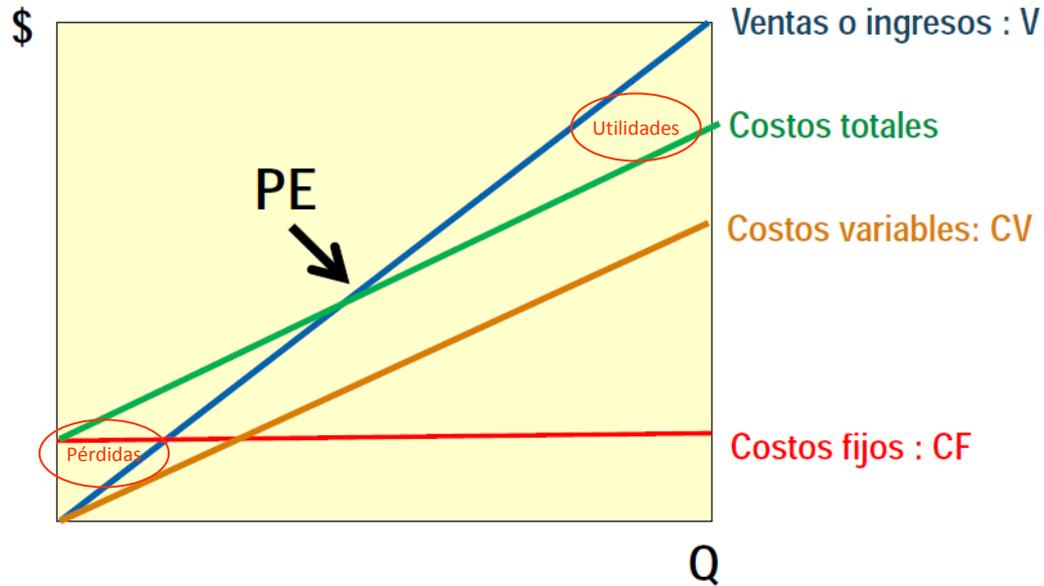
Erogaciones relacionadas
con la producción de un
bien o servicio.

GENERADORES DE COSTO, GRUPOS DE COSTO Y OBJETOS DE COSTO



Costo, cuando se utiliza un recurso para algún fin; estos costos se asignan a una categoría denominada Grupo de costos, para concluir con el objeto de costo que es todo producto, servicio, cliente, actividad o unidad.

PUNTO DE EQUILIBRIO Y MARGEN DE CONTRIBUCIÓN



$$PE_Q = \frac{CF}{(V/Q) - (CV/Q)}$$

$$PE_{\$} = \frac{CF}{1 - CV/V}$$

Es el punto en donde los ingresos son iguales al costo y la utilidad es cero.

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

Margen de contribución: porción de los ingresos que queda disponible para el cubrimiento de los costos y gastos fijos y producir una utilidad.

Margen de contribución unitario:
$$\text{Precio de Venta Unitario} - \text{Costo Variable Unitario}$$

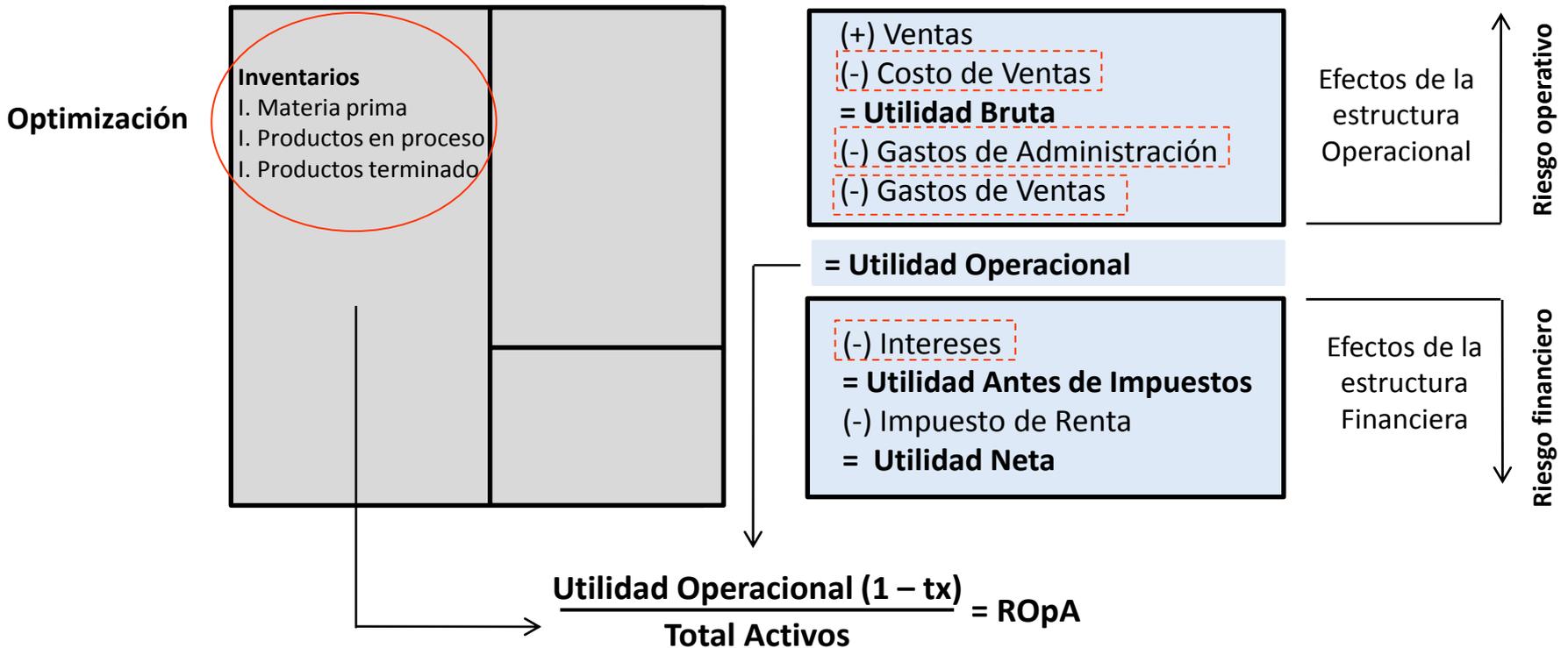
Índice de contribución: aporte de cada peso vendido al cubrimiento de los costos y gastos fijos totales de la empresa.

Índice de contribución:
$$\frac{\text{Margen de Contribución Unitario}}{\text{Precio de Venta Unitario}}$$

Cuando se tienen varios productos y no se dispone de la información discriminada, el Índice de contribución puede calcularse sobre el total de las ventas, así:

$$\frac{\text{Margen de Contribución Total}}{\text{Ventas}}$$

IMPACTO DE LOS COSTOS EN LOS RESULTADOS DEL NEGOCIO

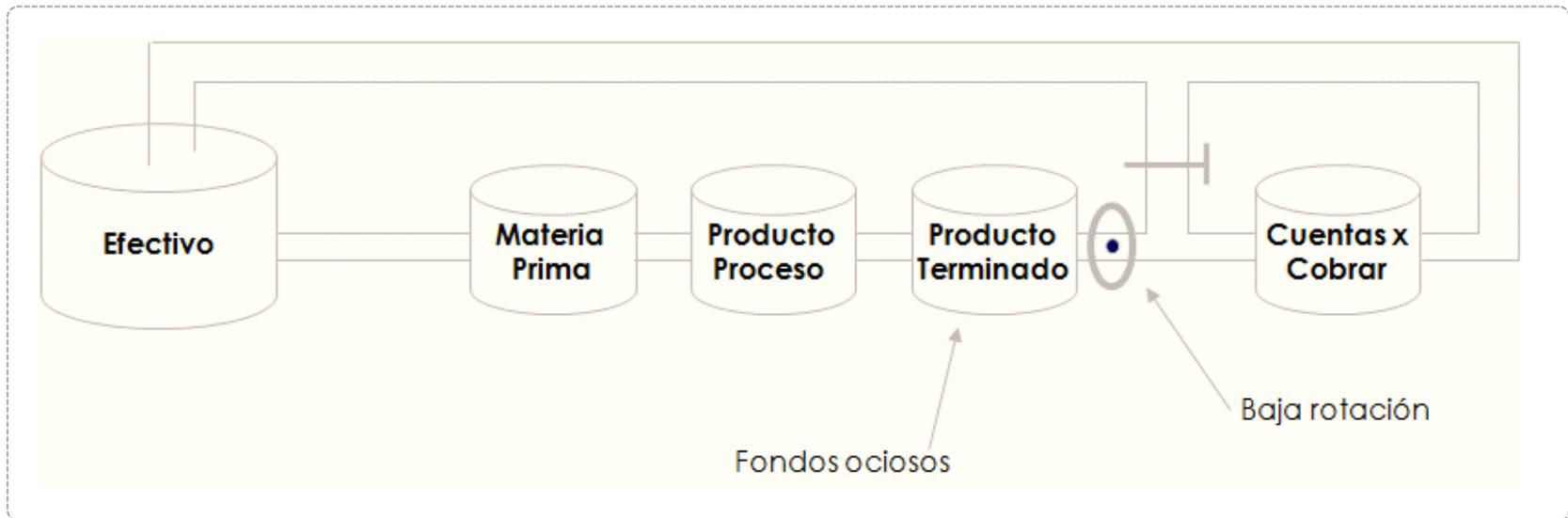


Fuente: Adaptado de Administración Financiera, Carlos Mario Arango Londoño, 2010.

La gestión de costos hace parte del direccionamiento estratégico del negocio, el posicionamiento que se obtenga en el mercado y por consiguiente las utilidades, rentabilidad y sostenibilidad futura de la organización.

OPTIMIZACIÓN DE INVENTARIOS - FONDOS OCIOSOS Y COSTOS FINANCIEROS

Fondos ociosos en el ciclo de caja: señal de alerta y fuente de altos costos financieros.



El costo de oportunidad no necesariamente se registra contablemente, por lo que en la mayoría de los casos, no es perceptible dentro del análisis de cifras.

SISTEMAS DE COSTOS POR ÓRDENES DE PRODUCCIÓN



Los elementos del costo que son absorbidos por cada orden se pueden controlar sin dificultad.



Procesos productivos basados en pedidos de productos a la medida o únicos. Ej: construcción, muebles, impresión, aeronaves, producción de películas, maquinaria especializada.



Orden de trabajo: documento maestro que relaciona los elementos del costo por cada orden o lote específico. Se alimenta de las requisiciones de materiales y tarjetas de tiempo.



Asignación de los CIF: se determina una base de actividad como horas de MOD, Costo de MOD, horas máquina, unidades producidas. Una vez definida se establece una Tasa Predeterminada.



Ejemplo: CIF del año \$200 mill. Base de actividad: horas máquina
año: 125.000 hs
Tasa Predeterminada= $\frac{200.000.000}{125.000 \text{ hs}}$ = \$1.600 por hora máquina.

SISTEMAS DE COSTOS POR PROCESOS



Los costos se acumulan por departamento, asignándolos por igual a todas las unidades que pasan por cada departamento en un período.



- Industrias producción homogénea: ladrillos, cemento, farmacéutica.
- Industrias ensamblaje: automóviles, aviones, computadoras, vestidos.
- Empresa de servicios: energía, telecomunicaciones, gas, agua, aseo.



Reporte de producción: documento que presenta para cada departamento un resumen de las unidades que circularon en éste. Así como los costos unitarios resultantes. La asignación de los CIF SOP.



Unidades equivalentes de producción: una vez determinados los costos (materiales, mano de obra y CIF) por cada departamento, se determinan la unidades producidas, para determinar el valor de los costos que se trasladarán a los otros departamentos y cálculo de inventario final de producto en proceso.



Ejemplo: Una empresa termina con 1.000 uds de producto en proceso terminada en un 65%. Se contabiliza 650 uds equivalentes terminadas.

SISTEMAS DE COSTEO VARIABLE



Considera los costos fijos como costos del período, en razón a que en su origen son similares a los gastos de administración y ventas, es decir, son discrecionales.



Al no capitalizarse los costos fijos en los inventarios, se mide su efecto sobre las utilidades al confrontarlos con los ingresos del período, evitando ocultar ineficiencias, que se trasladen a períodos posteriores.



Este sistema considera los costos variables como costos del producto.

Costeo Total

Costo del producto

- Materiales directos
- Mano de obra directa
- CIF variables

Costos del período

- Gastos de administración
- Gastos de ventas

Costeo Variable

Costo del producto

Costos del período

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES O COSTEO ABC

Por sus iniciales, Activity Based Costing, identifica oportunidades de reducción de costos basado en una información más precisa sobre los costos unitarios. La asignación de costos se da en dos etapas:

Etapa 1: Acumulación de CIF por centros de costos, denominadas actividades.

Etapa 2: Asignación a los trabajos de acuerdo con el N° de Actividades requeridos para ser completados.

Actividad: evento o transacción que opera como promotor, inductor o impulsor del costo. Factor causal en la incurrencia del costo.

Actividades

- Preparación o montaje maquinaria
- Órdenes de compra
- Inspecciones de calidad
- Órdenes de producción
- Despachos
- Recepción de materiales.
- Movimiento de inventarios
- Órdenes de mantenimiento

- Órdenes de reproceso
- Tiempos de máquina
- Energía eléctrica consumida
- Kilómetros recorridos
- Horas computadora
- Camas ocupadas (hospitales, hoteles)
- Sillas ocupadas (aviones, teatros)
- Horas de vuelo

FLUJO DE LOS COSTOS MODELO ABC

En el sistema los costos fluyen de los recursos hacia las actividades y de éstas a los productos o servicios.



Principio: los recursos son consumidos por las actividades, y las actividades son consumidas por los productos o servicios

INDUCTORES DE RECURSOS, ACTIVIDADES Y COSTOS

Diagrama Sistema de Costeo ABC

- 1 — Análisis de los procesos de valor.
- 2 — Identificación de los Centros de Actividad.
- 3 — Asociación de los costos con los Centros de Actividad.
- 4 — Selección de los inductores de costos.

COSTEO BASADO EN TIEMPOS DE ACTIVIDADES O COSTEO TDABC

TDABC (Time Driven Activity Based Costing)

El sistema de costeo TDABC plantea que la causa de los costos indirectos son las actividades requeridas para proveer un producto o servicio. Se requiere cuantificar el costo de los recursos que la empresa emplea para producir sus bienes o servicios.

El método sugiere determinar los siguientes presupuestos:

- 1 — Gastos generales.
- 2 — Capital físico y financiero.
- 3 — Sueldos.

Los valores determinados son "consumidos" por las diferentes áreas de trabajo de la empresa, lo que permite obtener un costo por área por unidad de tiempo. Las actividades llevadas a cabo por cada área tienen un tiempo estándar de duración que se multiplica por el costo del área, obteniéndose un costo por actividad.

VISIÓN INTEGRAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE COSTOS

Ciclo de mejoramiento continuo



Posicionamiento competitivo de la compañía.

Fuente: Adaptado con base en Administración de costos, un enfoque estratégico, Blocher, Stout, Cokins y Chen, 2014

LA DECISIÓN ESTÁ EN SUS MANOS

*“No hay una receta única:
cada empresa es distinta.
El empresario, como capitán de buque,
debe conocer su negocio y su entorno
y ser muy cuidadoso ante los cambios.
Si la marea sube y el mar se vuelve tempestuoso, aferrar el timón y
tomar medidas
prontas y seguras; si no lo hace perderá
el barco con sus pasajeros.*

Pinkas Flint, en “Gestión de Empresas en crisis: Técnicas de reflotamiento”.



GRACIAS

www.bancoldex.com