

Colegio de Contadores Públicos de Nicaragua

Rector de la Profesión en Nicaragua
Fundado el 14 de Abril de 1959



Gestión de Costos y Gastos en la Dirección Empresarial



Dr. Juan Ramón Arriaza G. ¹

Objetivos

- Destacar las relaciones entre las políticas que rigen la actividad productiva en las empresas y los costos y presupuestos relacionados con la remuneración del trabajo, los consumos de materias primas, el control de calidad y el mantenimiento de recursos físicos.
- Resaltar que la reducción de costos no puede subordinarse a decisiones sobre ajustes de la planta de personal, adopción de avances tecnológicos o sacrificio de la calidad de los insumos adquiridos y, por tanto, promueve reevaluar posturas gerenciales como el diseño de tareas sin considerar a la persona que las ejecutará, la delegación de la autoridad, el ejercicio descendente del control y los impedimentos al trabajo en equipo causados por la rigidez de las organizaciones.

REDUCCION DE COSTOS

- Los objetivos asociados con la racionalización de las empresas y el mejoramiento de las calidades forzosamente convergen a la disminución de los costos. Por consiguiente, esta meta merece un sitio secundario, ya que cuando se centran esfuerzos en los ahorros pasa a un segundo plano la calidad y la eficiencia, debido a que casi siempre los fines relativos a la restricción de gastos y costos tienen horizontes de planeamiento a corto plazo.

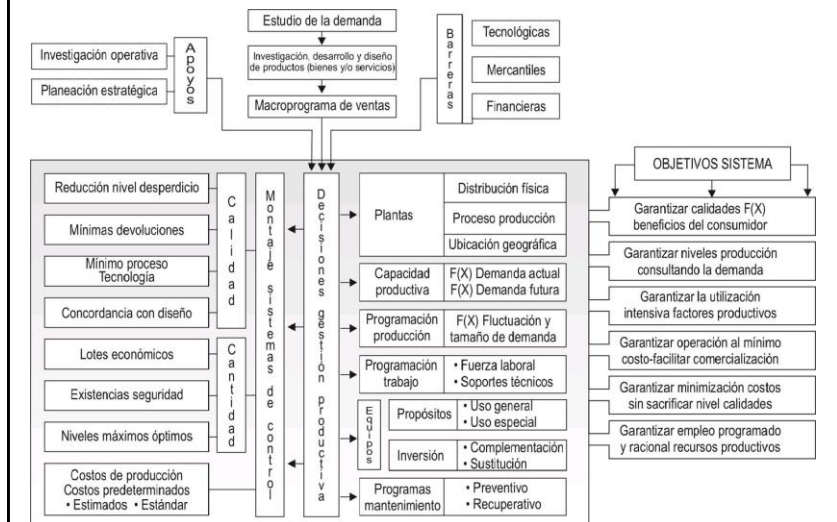
3

REDUCCION DE COSTOS II

- El interés de comprometer los menores recursos posibles requiere mecanismos que propician la reducción de costos por concepto de mano de obra, suministros, administración, información y capital. Cuando se plantea la necesidad de recortar los costos particulares a la nómina, a menudo se piensa en la eliminación de cargos, aunque la experiencia indica que tal medida no reporta beneficios a largo plazo. El remplazo progresivo de la mano de obra no calificada por funcionarios diestros en el manejo de computadores, la implantación de sistemas fabriles altamente automatizados y el establecimiento de los postulados de la reingeniería concernientes a la eliminación de las operaciones innecesarias, justifica el recorte de la planta de personal. Si esto no puede evitarse, a las personas afectadas a la supresión de cargos puede facilitarse la creación de unidades de producción que presten servicio a la compañía o retribuirles bien el retiro involuntario. Lo cierto es que sólo las organizaciones prósperas, pujantes, dinámicas y empeñadas en el crecimiento perseverante de sus operaciones tienen la posibilidad de crear oportunidad de empleos con los cuales compensar los eventuales licenciamientos resultantes de la sistematización, la reingeniería o la actualización tecnológica.

4

Burbano (2005). Sistema de producción integrado



3.1. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. ELEMENTOS Y NIVELES DE LA ESTRATEGIA

ESTRATEGIA EESTRATEGIA EMPRESARIAL

PILARES
BÁSICOS

- Relación permanente empresa-entorno
- Desarrollo de la empresa a largo plazo

ACTITUD
ESTRATÉGICA

- **Extrovertida:** el entorno interviene de manera decisiva
- **Activa:** las decisiones adoptadas por la dirección empresarial pueden influir en su éxito
- **Anticipadora:** prepara la empresa hacia los cambios que puedan producirse en el entorno
- **Crítica:** acepta los cambios estratégicos y organizativos como algo consustancial a la actividad empresarial



Modelo de Gestión Económica

MODELO DE GESTIÓN ECONÓMICA



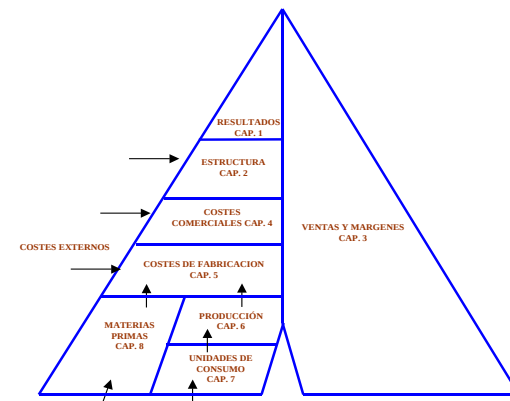
CONTENIDO DE LA PRESENTACIÓN

1. ¿EN QUÉ CONSISTE EL MODELO DE GESTIÓN ECONÓMICA?
2. BODEGAS COMO CENTRO GENERADOR DE COSTES
3. BODEGAS COMO UNIDAD DE NEGOCIO.
CENTRO DE COSTE - BENEFICIO
4. EMBOTELLADORAS - COMERCIALIZADORAS

9.

¿EN QUÉ CONSISTE EL MODELO DE GESTIÓN ECONÓMICA?

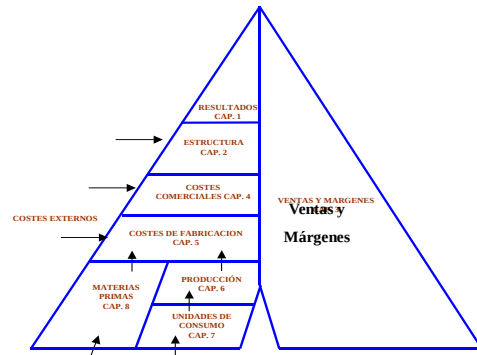
1.



10.

1.

¿EN QUÉ CONSISTE EL MODELO DE GESTIÓN ECONÓMICA?



11.

1. ¿EN QUÉ CONSISTE EL M.G.E? (I)

- ❖ Planificación de la actividad económica. Libro de Estándares Económicos
- ❖ Medición del comportamiento real
- ❖ Comparación del comportamiento real frente a la actividad planificada
- ❖ Toma de medidas para la optimización del comportamiento real

12.

1. ¿EN QUÉ CONSISTE EL M.G.E? (II)

Es un sistema:

- Integral basado en **COSTES DIRECTOS**
- **PARTICIPATIVO** por **OBJETIVOS**, asociados a cada área de responsabilidad
- **MODULAR**, facilitando su adaptación a cualquier empresa o situación
- Con respaldo **CONTABLE**
- Con un circuito de información **UNICO**
- Que cuantifica en **EUROS** la incidencia de la gestión de los distintos directivos sobre la Cuenta de Resultados

13.

2.

BODEGAS COMO CENTRO GENERADOR DE COSTES



14.

2.1. INTRODUCCIÓN

Se propone el siguiente tratamiento para el supuesto en que la **bodega**, aún siendo un centro de gestión independiente, **forma parte de una integración vertical pero no es residente de las decisiones ligadas a la compra ni a la gestión comercial.**

En dichos supuestos la RESPONSABILIDAD de la bodega se centra en conseguir el correcto aprovechamiento de los medios de que dispone para el desarrollo de su actividad.

15.

2.2. OBJETIVOS (I)

1. APROVISIONAMIENTO de los factores de producción excepto de la primera materia (uva). Optimización de la gestión de precios y consumos de dichos factores (Mano de Obra, energía eléctrica, mantenimiento, agua)
2. Consecución de las PRODUCTIVIDADES del personal directo e instalaciones que constituyen la infraestructura operativa. Dichas productividades se presupuestarán y controlarán asociando las unidades básicas de los factores de producción (Horas, M³; Kw,etc.) al Kg de uva tratada en las actividades realizadas (vinificación, crianza...)

16.

2.2. OBJETIVOS (II)

3. RENDIMIENTOS: Consecución de los mejores productos finales con los volúmenes (L de vino) y calidades que potencialmente se desprenden del resultado de las muestras realizadas a la materia prima realmente recepcionada.
4. Optimización de los GASTOS FIJOS. Entendiendo por tal aquellos que no guardan relación directa con el volumen de producción (personal administrativo, material de oficina, comunicaciones, alumbrado, seguros).

17.

2.3. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN (I)

La gestión de la bodega se medirá por las posibles diferencias que se produzcan entre las premisas presupuestadas como objetivos y el acontecer real de su actividad empresarial.

Como mínimo se separarán las siguientes diferencias:

1. Costes de los FACTORES DE PRODUCCIÓN: Diferencia entre los precios de adquisición previstos y los reales soportados.

18.

2.3. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN (II)

2. **PRODUCTIVIDADES.** Diferencia entre los costes unitarios reales de transformación de la uva tratada y los previstos en lo referente tanto a Horas de personal como de funcionamiento de las instalaciones.
3. **RENDIMIENTOS:** Procede del análisis de la producción real en cantidad y calidad de los vinos obtenidos en relación a la producción teórica basada en el rendimiento previsto. Incluyen las mermas, tecnología de proceso y generación de subproductos.

19.

2.3. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN (III)

El tratamiento de los SUBPRODUCTOS incorporará la incidencia económica ocasionada tanto en el proceso de su aprovechamiento como en el tratamiento de prevención de impacto medioambiental.

Las diferencias anteriores pueden separarse en los dos componentes que la generan: Aprovechamiento de materia prima y de costes de transformación (Valor Añadido).

20.

2.3. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN (IV)

4. GASTOS FIJOS. Diferencia entre las previsiones iniciales y el gasto real a nivel de partida de gasto presupuestada y mes.

21.

2.4. TRATAMIENTO DE LAS DIFERENCIAS

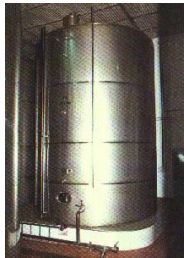
La **SUMA algebraica de las DIFERENCIAS** anteriormente descritas se traduce, finalmente, en un **mayor o menor coste del producto final**.

A criterio de la integración, dichos productos se **TRANSFERIRÁN** a la siguiente fase (envasadora) o a terceros incorporando o no las citadas diferencias. En este segundo supuesto la bodega asume la incidencia económica de dichas diferencias.

22.

3.

***BODEGA COMO UNIDAD DE
NEGOCIO. CENTRO DE COSTE-
BENEFICIO***



23.

3.1. INTRODUCCIÓN (I)

Este supuesto contempla la gestión de una bodega residente de todas las decisiones empresariales inherentes a su actividad siendo, por tanto, un CENTRO DE COSTE – BENEFICIO.

24.

3.1. INTRODUCCIÓN (II)

Para ello además de los objetivos contemplados en el supuesto anterior se incluirán:

→ **Gestión COMERCIAL** → Evaluación y control de volúmenes, precios de venta, costes comerciales y margen de contribución de los productos vendidos.

25.

3.2. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN

Los objetivos marcados comparados con la realidad incorporarán a las diferencias anteriores, entre otras:

- ❖ **MARGEN UNITARIO:** Diferencia entre el margen previsto y el real por unidad de producto vendido. Incluye el resultado de la gestión de compras.
- ❖ **VOLUMEN:** Mide el efecto cantidad entre producción presupuestada y real alcanzada
- ❖ **COSTES COMERCIALES:** Comprensivo del control de los costes que se producen desde el momento de la expedición (comisiones, devoluciones, transporte, rappels, etc.)

26.

4.

EMBOTELLADORAS - COMERCIALIZADORAS



27.

4.1. INTRODUCCIÓN (I)

El tratamiento técnico propuesto para una entidad embotelladora – comercializadora es, en principio, independiente de si la entidad es el componente final de una integración vertical o si es una unidad de negocio en si misma.

El objetivo genérico de este tipo de empresas es la correcta formulación de su política comercial.

28.

4.1. INTRODUCCIÓN (II)

→ Por entender que estos operadores se desenvuelven en un **mercado de altas fluctuaciones** y que, además, **la materia prima supone un elevado porcentaje del coste final** de los productos vendidos, se propone que para la evaluación del citado objetivo genérico se presupueste y controle directamente el **margen de aportación** de sus distintos productos, trasladando pues, al área comercial, el resultado de la gestión de aprovisionamiento de la primera materia (L de vino).

29.

4.1. INTRODUCCIÓN (III)

Las **DIFERENCIAS** de comportamiento entre previsto y real de los restantes componentes de coste pueden **imputarse** como tales al **coste del producto final** o, considerarse como **beneficio o pérdida del centro de gestión que la origine** (gestión de personal, instalaciones, laboratorio, envasado y almacenamiento)

30.

4.2. OBJETIVOS (I)

1. Optimizar los COSTES DE TRANSFORMACION o valor añadido a la primera materia para configurar el producto final.
2. GESTIÓN COMERCIAL: Consecución de un MARGEN OPERATIVO por tipo de producto y un VOLUMEN de producción en consonancia con el presupuesto anual, así como optimización de los COSTES COMERCIALES.

31.

4.2. OBJETIVOS (II)

3. Optimizar los costes y consumos de los restantes APROVISIONAMIENTOS (envases, embalajes, etiquetas, útiles, material de taller, reactivos, nitrógeno, etc.)
4. Controlar los GASTOS GENERALES de la entidad

32.

4.3. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN (I)

La gestión de la embotelladora-comercializadora se medirá por las posibles diferencias que se produzcan entre las premisas presupuestadas como objetivos y el acontecer real de su actividad empresarial. Como mínimo se separarán las siguientes diferencias:

1.1 Costes de los FACTORES DE PRODUCCIÓN:

Diferencia entre los precios de adquisición previstos y los reales soportados.

33.

4.3. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN (II)

1.2 PRODUCTIVIDADES. Diferencias entre el coste real del valor añadido y el previsto tanto en lo referente a horas de personal como de funcionamiento de las instalaciones.

La incorporación y control del Valor Añadido a las primeras materias se estructurarán contemplando como mínimo las siguientes operaciones:

- Laboratorio, referido al L de vino.
- Almacenamiento, bodegas, filtrado y coupage. Referido al L de vino.
- Envasado, referido a la unidad de producto en base a una tabla de equivalencia atendiendo a formatos, dotaciones y velocidades.
- Almacén de producto terminado.

34.

4.3. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN (III)

1.3 GESTIÓN DE RENDIMIENTOS

Analiza y controla las diferencias entre ratios reales y ratios presupuestados:

% de mermas en sus dos grandes componentes: Materia Prima (vino, envases, embalajes, etiquetas, etc.) y Valor Añadido.

35.

4.3. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN (IV)

2. GESTIÓN COMERCIAL:

- ❖ **COSTES COMERCIALES.** Valora la diferencia entre los costes de comercialización reales y los previstos. Se devengan a partir de la expedición del producto terminado y pueden referirse por su valor absoluto a la unidad de producto terminado (ej. Portes) o como porcentaje sobre el precio de venta (ej. Comisiones)
- ❖ **VENTAS:** analiza las diferencias en volumen y margen de venta de los productos finales respecto a la previsión inicial. Dichas diferencias pueden ser cuantificadas agrupadas por tipo de producto, canales geográficos o segmento de clientes.

36.

4.3. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN (V)

3. OTROS APROVISIONAMIENTOS.

Diferencia entre el coste previsto inicialmente y el coste real por cada concepto. Dicha desviación incluye desviación por precio de compra y por consumo.

4. GASTOS GENERALES.

Diferencia entre las previsiones iniciales y el gasto real a nivel de partida de gasto presupuestada y mes

37.

Muchas Gracias!!!

Dr. Juan Ramón Arriaza G.

38