



LOS COSTOS BASADOS EN VENTAS

Por Carlos Alberto Mejía C.
Consultor /Gerente

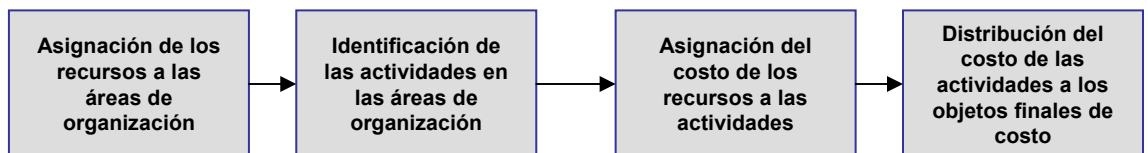
En los últimos años se ha hecho frecuente el uso de los modelos de costos basados en actividades, como una alternativa frente a los modelos de costos basados en cantidades de producción, que antiguamente se empleaban.

En estos últimos, los costos basados en cantidades de producción, las asignaciones de costos indirectos se realizaban de acuerdo con el número de unidades producidas, independientemente del tiempo empleado o de la complejidad de fabricación de cada tipo o variedad de producto. Con ello, la asignación de los costos directos a un producto resultaba razonable, por tratarse generalmente de mano de obra y materia prima fácilmente mensurables y claramente asociadas con la fabricación del producto. Pero la asignación de los costos indirectos^[1], era un verdadero problema, ya que con ese método se producían tales imprecisiones que se conducía a “sacar” de la línea de producción, artículos (bienes y servicios) verdaderamente rentables y “mantener” productos no rentables, dadas las distorsiones del costeo.

Como respuesta, surgieron los costos ABC (Activity Based Costing, tomado del inglés), o costos basados en actividades^[2], los cuales han tenido vigencia en los últimos años. Estas metodologías se diseñaron, principalmente, con el fin específico de lograr mayores niveles de precisión en la asignación de los costos indirectos, y un conocimiento más claro de la formación de valor dentro de las empresas.

Esquemáticamente el modelo ABC se puede ver así:

MODELO DE COSTOS ABC- Gráfico Nro 1.



^[1] Por costos indirectos entendemos los costos que nos son claramente identificables con un producto, que provienen de costos en que incurren otras áreas no para su propio beneficio sino para el de las áreas dueñas de los productos.

^[2] Por actividades se entienden las tareas que se ejecutan para dar cumplimiento a las funciones a cargo de una área de organización.

Como se observa en el gráfico Nro 1., la idea es identificar los recursos de la empresa, cuáles son y quién los usa, determinar las actividades que se ejecutan, las cuales permiten asignar los recursos a los objetos finales de costo, a través de los “drivers” o conductores de costos. La relación entre los objetos de costo y las actividades permite que el proceso de costos mejore sustancialmente en su pertinencia y consistencia.

Con el tiempo, los modelos de costos ABC han ganado el mérito de la mayor precisión en la distribución de los costos, pero han perdido interés dada la complejidad de manejo, el volumen de estadística y de encuesta que requieren, la tendencia a la pérdida de actualidad y al uso de criterios subjetivos de asignación, los cuales hacen que el modelo se discuta por los interesados en cada empresa, perdiendo credibilidad. Lo que se discute no es la validez conceptual del modelo, sino su complejidad y, en muchos casos, la falta de ecuanimidad entre las áreas que incurren en un costo y los beneficiarios finales del mismo.

En la actualidad hablamos de los modelos de costos basados en ventas [3], los cuales no miden actividades individuales de las áreas para asociarlas a los objetos finales de costos, como lo hace ABC, sino que se miden los servicios finales prestados por las áreas a los objetos de costos, que en este caso pueden ser directamente los productos, otras áreas o los clientes.

La diferencia es sustancial, en costos ABC la preocupación es conocer lo que la gente hace (actividades o tareas) para medirlas y luego “cargarlas” al área beneficiaria final. En costos SBC la preocupación es conocer lo que la gente vende, es decir, cuál es el producto final que un área de organización le suministra a otra, independientemente del número de tareas o actividades que haya tenido que cumplir para realizar “la venta”. Lo importante es medir las unidades vendidas finales y no las actividades parciales.

Así, a cada área se le enseña que tiene una capacidad instalada (infraestructura) diseñada para la venta de servicios internos al resto de la organización o externos al público, que su misión es vender y que en la medida en que venda su labor será más productiva y eficaz. Al analizar el producto final (lo que se vende) es mucho más fácil identificar el beneficiario, el precio y el método de facturación y producir la facturación entre el área que incurrió en el costo y aquella donde se obtuvo el beneficio, evitando el traslado de ineficiencias de un área a otra, y ganando en imparcialidad y ecuanimidad. El servicios se factura solo si se presta.

Veamos un ejemplo comparativo de la discriminación de los costos de un área de soporte interno con las dos metodologías:

DEPARTAMENTO DE COMPRAS					
Valores en Miles					
CONTABILIDAD TRADICIONAL		COSTOS ABC		COSTOS SBC	
		ACTIVIDADES		SERVICIOS INTEGRALES	
Gastos Laborales	6,000	Seleccionar proveedores	1,500	Administración de Proveedores	3,630
Depreciación Equipos	1,600	Evaluación de proveedores	130		
Servicios Públicos	500	Vinculación proveedores	2,000		
Arrendamientos	300	SUBTOTAL	3,630		
TOTALES	8,400	Elaborar ordenes de compra	50	Administración de compras	300
		Analizar cotizaciones	150		
		Solicitud de pedidos	100		
		SUBTOTAL	300		
		Verificación de entrega	200	Administración de pagos	4,470
		Orden de pago	3,000		
		Elaboración de pago	1,270		
		SUBTOTAL	4,470		
		TOTALES	8,400	TOTALES	8,400

[3] Se llama el SBC (sales based costing) por analogía con el ABC (activity based costing)

Como se aprecia, hay un cambio de enfoque desde lo operacional, que es la actividad, hasta lo estratégico, que son las ventas. Lo importante del modelo de costos basado en ventas es que, no sólo simplifica el proceso de medición, sino que además ayuda transformar la cultura de las organizaciones, para orientarla a una cultura enfocada en las ventas.

En cada área de la empresa se identifican los recursos que tiene a su cargo, es decir, su infraestructura (capacidad instalada), compuesta por los recursos físicos, financieros, tecnológicos y humanos a su cargo, diseñados para “producir” y con el fin de “vender” interna o externamente sus servicios. En la medida en que venda los servicios que produce, empleará más su capacidad instalada (elevará su productividad), y si los produce a costos inferiores a lo que un servicio semejante cueste en el mercado, el área será eficiente y agregará valor a la empresa por cada servicio que preste interna o externamente.

Se crea la cultura según la cual todas las áreas de la empresa tienen que vender, y, para vender, hay que tener “productos”, con buena calidad, buen precio y buena oportunidad, o si no, los beneficiarios no los usarán y el área quedará con exceso de capacidad instalada no utilizada y con valor económico destruido.

En el proceso de facturación de los costos a los objetos finales de costo, se recomienda emplear tarifas a precios de mercado, para que el sistema de evaluación y medición de costos basados en ventas se vuelva más potente aún, porque evita las subjetividades y las inequidades entre las áreas, lo cual apoya la aceptación del modelo. Las discusiones sobre “porqué cuesta tanto un servicio y por qué me facturan esto”, se cancelan cuando todos saben que se les factura al precio del mercado y sólo la cantidad empleada del servicio, por lo tanto no se les traslada ineficiencia de otros.

De esta manera, la medición final de las áreas de utilidad, de los productos, los canales de distribución y las evaluaciones de clientes y segmentos de mercado se volverán más objetivos y funcionales, ya que los costos se llevan rápidamente a éstos como los objetos finales de costos y allí se miden la rentabilidad y el valor agregado.

El hecho de medir servicios finales y no actividades, el cambio de cultura de todas las áreas hacia ventas, el uso de precios de mercado, entre otros elementos, hace que el modelo de costos basado en ventas tenga un más corto período de implantación, una alta receptividad por los empleados y permita superar los problemas de equidad, encuesta y estadística que contiene el modelo de costos basado en actividades.

Acerca de Planning

Si desea conocer más sobre este tema, [pulse aquí](#)

Planning S.A. es una empresa privada colombiana que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.

Servicios

Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los links:

▪ [Consultoría](#) ▪ [Sistema de Inteligencia Monitor](#) ▪ [Sistema de Inteligencia Planner](#) ▪ [Otras publicaciones](#)

Recomienda a un amigo

Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#), para entrar a la página de referidos.



Si quiere cancelar su suscripción, [pulse aquí](#), y será removido de nuestra base de datos.

www.planning.com.co