

Gestión y reducción de costes en la empresa



Diferencia entre GASTO, COSTE y PAGO.

Para realizar una gestión de costes eficaz y eficiente es necesario manejar de forma fluida **tres términos**, que habitualmente son confundidos por su similitud.

El primer término es el concepto de **gasto**, que hace referencia al importe total, sin incluir impuestos, de los productos y/o servicios adquiridos.

El siguiente término es el **coste**, que supone la parte del gasto que se incorpora al proceso productivo para la obtención del producto o servicio que ofrece nuestra empresa.

El último término es el **pago**, el cual hace referencia al importe de la cancelación de la deuda contraída con el proveedor que nos ha suministrado el producto y/o servicio; es decir, es el importe de la cancelación del gasto.

Es frecuente confundir los tres términos, dado que pueden coincidir en importe para una operación determinada, aunque lo habitual dentro de la gestión diaria es que estos conceptos no coincidan.

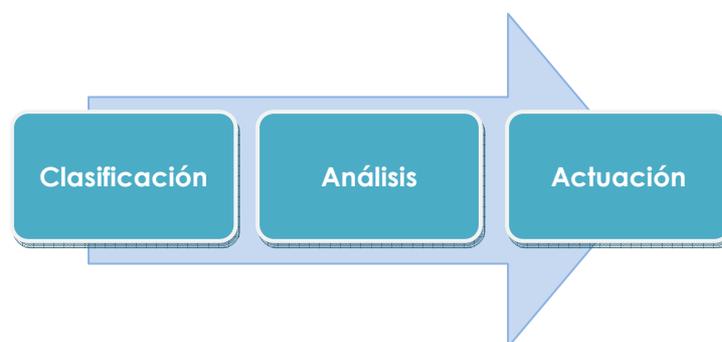
Quizás quedará más claro mediante un ejemplo. Para la realización de nuestro producto y/o servicio hemos realizado la compra de 1000 unidades de producto a 6€/unidad. Al final del ejercicio quedan en el almacén 400 unidades de producto. Habitualmente realizamos el pago

de las compras a 90 días fecha de factura, pero para esta el proveedor nos ofrece un descuento de un 2% por pagar en 30 días fecha de factura. En este caso el gasto asciende a 6.000€ que corresponde al número de unidades (1.000) compradas al precio que nos lo suministraron (6€/unidad); sin embargo el coste asciende a 3.600€ que corresponde al número de unidades que se incorporan a la producción al valor de las mismas en el almacén (6€). Como observamos el gasto en este caso no coincide con el coste. El pago asciende a un importe de 5.880€ que corresponde a la cancelación de la deuda contraída dentro de los 30 primeros días. En este caso el gasto tampoco coincide con el coste. Al material que nos queda en el almacén se le **denomina inversión**.

Podemos concluir que el gasto es la suma del coste más la inversión.

Clasificación de costes.

Para poder realizar la reducción de costes dentro de la empresa es imprescindible conocer cómo se clasifican los mismos, siendo necesario realizar una correcta clasificación, así como el análisis de su generación e imputación para poder realizar la actuación sobre los mismos.



Los costes se pueden clasificar según su:

- **Naturaleza;** es decir, por el concepto que los genera. Se obtienen de la contabilidad (compras, consumos, trabajos y suministros exteriores,...)
- **Función;** es decir, cómo se imputan a cada una de las funciones de la empresa (aprovisionamiento, comercialización, administración, finanzas, ...)
- **Imputación;** es decir, cómo se imputan al producto o servicio que la empresa genera.

Vamos a centrarnos en esta última clasificación.

+

Según su imputación podemos dividir los costes en directos e indirectos.

Coste directo es todo aquel coste que puede ser imputado directamente al producto y/o servicio, sin tener que buscar ningún criterio para su reparto. Son de este tipo el material y la mano de obra de producción y/o prestación del servicio.

Coste indirecto es un coste heterogéneo difícil de identificar con las unidades individuales de producto y/o servicio, por lo que para poder ser imputado al producto y/o servicio necesita de un criterio de reparto, ya que no se puede establecer una relación directa causa-efecto, o bien porque se renuncia a una asignación directa por razones prácticas, ya que su imputación directa puede resultar anti-económica. Para posibilitar su reparto es necesario localizarlo en el proceso a través del cual se asigna. Pertenecen a este tipo de costes los servicios exteriores, alquileres, mano de obra de administración, gastos financieros, etc.

Además debemos tener en cuenta que la generación de los costes va vinculada al nivel de actividad de la empresa, por lo que debemos tener en cuenta la siguiente división en el tipo de costes: los costes fijos y los costes variables.

Los **costes fijos** son aquellos costes indirectos que se generan independientemente del nivel de actividad de la empresa, es decir, aunque no se produzca ninguna unidad de producto y/o servicio éste coste se genera. Son de este tipo los alquileres, los salarios del personal de la administración, los costes de financiación, el sueldo de asesores, etc.

Los **costes variables** son aquellos que evolucionan en paralelo al volumen de actividad de la empresa. De hecho si la actividad fuese nula, estos costes estarían en valor cero o muy cercanos a cero. Aunque generalmente si los niveles de actividad aumentan estos también aumentan, pueden darse algunos que se reduzca el nivel de coste al aumentar el nivel de actividad de la empresa. Esto se produce por la generación de economías de escala.

Análisis. Los centros de costes.

Para poder realizar un correcto análisis de costes es necesario establecer centros de costes, que son unidades funcionales de la empresa en la que se realizan actividades homogéneas

para la obtención del producto y/o servicio, y que facilitan los procesos de localización e imputación de los costes indirectos.

Establecer centros de costes conlleva las siguientes ventajas:

1. Favorece la adopción de decisiones dado que sus responsables están en contacto directo y diario con la realidad del mismo, por lo que su capacidad de reacción ante posibles problemas es mayor y más rápida.
2. Incrementa la motivación de sus responsables para mejorar la calidad del producto y/o servicio, a un menor coste.
3. La atribución de responsabilidades a los mandos, permite prescindir del control detallado de las operaciones rutinarias.

Para poder identificar los centros de costes debemos tener en cuenta que éstos deben cumplir con las siguientes características:

1. Ser representativos de una o más actividades orientadas hacia un mismo objetivo; es decir, se hallan constituidos por una agrupación de medios que sirven para un mismo fin.
2. Ofrecer un resultado de su actividad medible con algún tipo de unidad, es decir, la actividad puede medirse con criterios físicos o temporales.
3. Tener una persona responsable de los distintos tipos de costes o consumos que en ellos se realizan.
4. Simplificar el problema de la imputación de costes indirectos a los productos, pero evitando la creación de excesivas divisiones que dispersen la información.
5. Permitir el estudio descentralizado de los costes.

Actuación. El presupuesto.

El presupuesto es una herramienta de planificación consistente en un plan numérico para asignar recursos a actividades específicas, y se utilizan para hacer mejoras en tiempo, espacio, y uso de los recursos materiales.

El presupuesto es el esqueleto del proceso administrativo y del sistema financiero, se convierte así en la estructura que rige las decisiones empresariales. El sistema presupuestario servirá al

propósito fundamental de planear e integrar la actividad de los departamentos, pero la planeación y la coordinación son en sí procesos desconectados y faltos de vida, si no son acompañados por un control eficiente.

El sistema de información y control por áreas de responsabilidad tiene por objeto el control de ingresos y costes. Requiere la existencia de una estructura organizativa clara que permita la asignación de responsabilidades por variación entre lo planeado y lo real.

Un presupuesto no es:

- Inamovible: cuando sea necesario, un presupuesto puede cambiarse, siempre que tomes medidas para tratar las consecuencias del cambio. Así, por ejemplo, si has presupuestado diez nuevos ordenadores pero descubres que realmente lo que necesitas es un generador, entonces podrías comprar menos ordenadores y adquirir el generador.
- Un simple registro de los gastos del último año, con un 15% extra añadido para cubrir la inflación: cada año es distinto y las organizaciones necesitan utilizar el proceso presupuestario para examinar lo que realmente es necesario para llevar a cabo y poner en práctica sus planes.
- Sólo un requerimiento administrativo y de gestión: el presupuesto no debería formar parte de una propuesta de gestión que sea luego desestimada y olvidada a la hora de realizar un informe. Es una herramienta viviente que se debe consultar en el trabajo diario, comprobar mensualmente, controlar constantemente y usar con creatividad.
- Un cuadro optimista e irreal del coste real de las cosas. No subestimes el coste real con la esperanza de que así ayudará a generar el dinero que la empresa necesita; esto solo es un autoengaño.

¿Qué es el presupuesto?..

El presupuesto:

- Indica cuánto dinero necesitas para llevar a cabo las actividades.
- Obliga a pensar rigurosamente sobre las consecuencias de la planificación de actividades. Hay momentos en los que la realidad del proceso presupuestario obliga a replantearte tus planes de acción.
- Si se utiliza de manera correcta, el presupuesto indica cuándo se necesitará determinadas cantidades de dinero, para llevar a cabo las actividades.

- Permite controlar ingresos y gastos e identificar cualquier tipo de problemas con previsión.
- Constituye una buena base para la contabilidad y transparencia financiera y de gestión de la empresa. Cuando todos pueden ver cuánto debería haberse gastado y recibido, pueden plantear preguntas bien fundadas sobre discrepancias.

Actuación. Herramientas para la reducción de los costes.

Definir una herramienta que permita la reducción de costes es “algo” muy complejo. Ello se debe a que la estructura de coste de cada empresa es única, por lo que es imposible definir una única herramienta válida para todas las empresas.

La falta de esta herramienta la podemos suplir con **una serie de reglas** que sí que son válidas en todas las empresas.

La primera regla está relacionada con la imputación de los costes. Como se ha comentado anteriormente, hemos determinado que los costes en la empresa se dividen en fijos y variables, y que estos sean de una clase u otra está relacionado con el nivel de actividad de la empresa. Por tanto, para reducir costes se deben convertir los costes fijos de la empresa en costes variables.

La segunda regla está relacionada con los centros de costes. En los centros de costes se realizan procesos encaminados a la obtención del producto y/o servicio que la empresa pone en el mercado. Estos procesos conllevan una serie de actividades, que en algún caso no aporta valor añadido al producto y/o servicio, y que si se elimina no provoca pérdida de la capacidad de dicho proceso. Por tanto, para reducir costes es necesario conocer las actividades que se realizan dentro del centro de coste en cuestión, para poder eliminar las actividades innecesarias o improductivas.

La tercera está determinada por el presupuesto. Siempre hemos oído que un buen gestor es aquel que cumple el presupuesto, pero esta afirmación es errónea. Un buen gestor es el que alcanza sus objetivos con un importe menor del presupuestado. Por tanto, para reducir costes es necesario analizar cada una de las partidas del presupuesto revisando la posibilidad de obtener el producto y/o servicio asociado a dicha partida a unos importes menores.

Esta tercera regla es la que mayor dificultad presenta, ya que cuando se ha realizado el ejercicio de presupuesto, el gestor del mismo no realiza dicho análisis sino que se centra en incrementar en un porcentaje más o menos calculado, en función de los resultados esperados, sin hacer un ejercicio profundo de análisis de las partidas. Y la "excusa" siempre es la misma: "siempre hemos realizado estos gastos y además los proveedores son los que son".

En el caso de compras, por ejemplo, es necesario la búsqueda de proveedores alternativos a los ya existentes, ya que la competencia tiende a reducir el precio de los productos y/o servicios adquiridos. Evidentemente esto requiere un esfuerzo de los gestores del presupuesto, siendo por tanto inexcusable no llevarla a cabo, puesto que ésta también es "su función".

Como conclusión, podemos decir que **reducir costes en la empresa es posible**, pero para ello hay que realizar un esfuerzo de gestión. No debemos buscar fórmulas mágicas pues no existen, pero sí que podemos aplicar estas sencillas reglas, que están contrastadas en miles de empresas y a lo largo de un dilatado horizonte temporal.

Así pues, manos a la obra!!