

Costeo objetivo

Tema de la clase: Conocer esta técnica de reducción de costos y su implementación

Objetivos de la clase

Conocer los conceptos centrales del costeo objetivo o target costing y cuáles son los pasos a dar para su implementación en una empresa

La clase

Introducción

En esta clase continuamos tratando "Nuevas técnicas de gestión". El objetivo perseguido es que uds. comprendan la relevancia de la Contabilidad de Costos en cuestiones que exceden al cálculo del costo.

Esta técnica muestra como se deben adecuar las actividades de la empresa para la obtención de los objetivos planeados en términos de utilidad. Es un planteo que está íntimamente relacionado con el planeamiento y la toma de decisiones estratégicas de la empresa.

No se trata de una simple técnica para establecer costos, sino que implica un mecanismo integrado para unir coherentemente las distintas áreas funcionales de la empresa

En un intento de definición casera podemos decir que es un instrumento de gestión de costos para **reducir los costos totales de un producto a lo largo de su ciclo de vida**, con ayuda de todos los sectores de la empresa

Para resumir esta introducción podemos decir que durante largos años la forma de determinar el precio de venta de los productos o servicios que las empresas comercializan fue la siguiente
Costo de producción y comercialización + Ganancia pretendida = Precio de venta.

La realidad económica de hoy día muestra que muy pocas son las actividades donde las empresas manejan el precio de venta, y lo usual es que sea el mercado quien impone el precio y las empresas lo deben aceptar. En este escenario es donde el costeo objetivo tiene su razón de ser y esquemáticamente funciona así

Precio de venta – Ganancia pretendida = Costo objetivo

Como se ve en lo anterior, el precio de venta deja de ser la variable que la empresa maneja y pasa a ser el disparador de este proceso. Si el precio de venta está puesto por el mercado y la empresa desea obtener la ganancia que le permita cumplir con todos los objetivos empresariales propuestos, se deben hacer todos los esfuerzos que sean necesarios para alcanzar un costo que permita obtener la ganancia deseada a partir del precio de venta impuesto por el mercado.

Esta técnica se utiliza especialmente sobre los productos nuevos. Lo anterior exige una estimación constante del costo de producción, sobre todo en la etapa del diseño de los nuevos productos.

La ganancia pretendida debe ser la que estipula los planes estratégicos de la compañía

Características básicas

El concepto central del costeo objetivo es el a partir del precio que el cliente está dispuesto a pagar por la adquisición del producto o del servicio. A partir de ese precio se le resta la utilidad neta pretendida y el resultado es el **costo objetivo** o sea el costo que la empresa debe lograr para conseguir la utilidad pretendida.

Es una visión global de los costos del producto ya que contempla la totalidad de los costos que se generan a lo largo de todas las etapas del ciclo de vida.

Trata de optimizar el resultado relativo a toda la vida del producto, poniendo especial énfasis en los aspectos comerciales

La Carpeta enumera y explica cuáles son las características básicas del proceso.

Proceso de determinación

Los pasos a seguir (incluidos en la carpeta de trabajo, página 168) para su determinación:

1. Fijación del **precio de venta objetivo** del producto
2. Determinación del **margen de beneficio deseado** o target profit
3. Cálculo del **costo objetivo** que debe ser alcanzado
4. Predeterminación del **costo admisible** de los productos según el funcionamiento real de los procesos
5. **Análisis de los desvíos** entre el costo admisible y el costo objetivo

Condiciones para la implementación del costeo objetivo

Para que la implementación de esta técnica sea factible es preciso

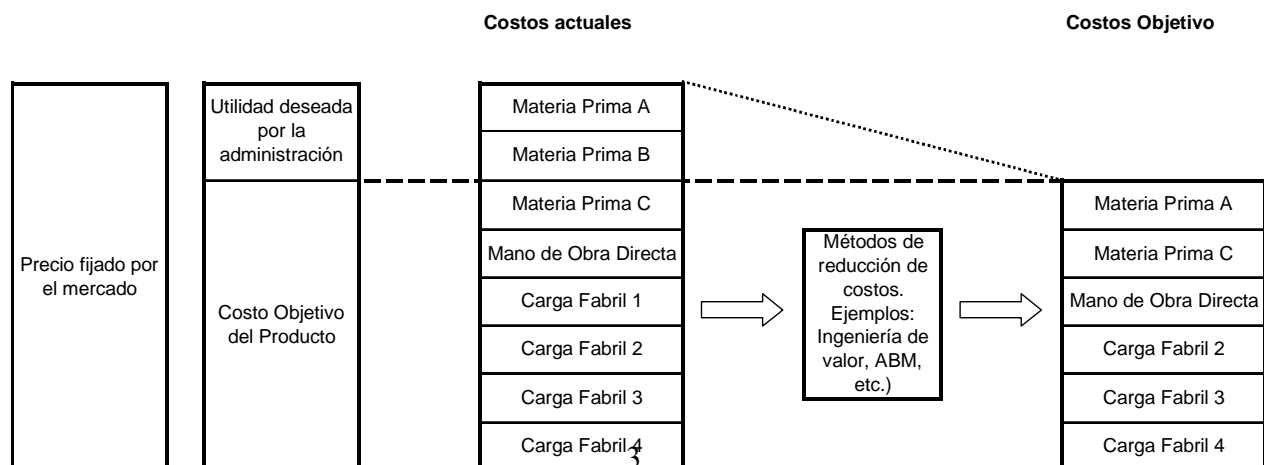
1. La empresa debe disponer de una contabilidad de gestión que tenga las características que hemos desarrollado a lo largo del curso.
2. Reconocer las diferencias entre la contabilidad general y la contabilidad de gestión
3. Calcular con la mayor precisión los costos de los productos
4. Es imprescindible que en la compañía reine la cultura del trabajo en equipo

Actividades principales en el proceso de costeo objetivo

Este proceso obliga a desarrollar una serie de actividades, siendo las principales

- Permanentes esfuerzos en la reducción de costos
- Seguimiento analítico durante la etapa de diseño del producto
- La producción a prueba de los mismos
- Se revisan una vez más las posibilidades de comercialización, los parámetros de funcionamiento y el nivel de satisfacción de toda la empresa por la tarea realizada
- Se comienza la producción real
- La reducción de costos debe ser tarea permanente a lo largo de todo el ciclo de vida del producto

Detalle del proceso de cálculo del costo objetivo



Este cuadro resulta ilustrativo del proceso de cálculo del costo objetivo de un producto nuevo. Los costos del producto se han clasificado según su naturaleza (MP, MOD y CF). A partir de la fijación del precio de mercado (Etapa 1), la administración define un margen de utilidad deseada (Etapa 2). Por diferencia entre estos elementos surge el Costo objetivo del nuevo producto (Etapa 3).

Al determinarse los costos actuales previos al lanzamiento del producto parecería ser que la producción del mismo no es posible ya que no cumple con los objetivos de la gerencia. A partir de allí comienza un esfuerzo realizado por todos los departamentos de la empresa para lograr reducir ciertos costos a través de distintas herramientas. Luego de la aplicación de estas herramientas se logra eliminar la utilización de la MP B y se deja de realizar una actividad generadora de la CF 1 arribándose al costo objetivo y posibilitando el lanzamiento al mercado.

¹ Horngren, Charles T.: Introducción a la Contabilidad Administrativa, Pearson Educación, México, 2001, página 187.

Comparación del cálculo del precio según Costo Objetivo y Costo más margen de utilidad.

Se pretende demostrar las diferentes decisiones que pueden tomarse de acuerdo a las herramientas utilizadas. El ejemplo ha sido adaptado de Horngren¹

La empresa Compradora SA realiza una licitación privada e invita a una serie de empresas a cotizar la realización de un trabajo. Una de ellas, la empresa Vendedora SA analiza la licitación y brinda los siguientes datos útiles para llevar adelante el análisis:

- Según las especificaciones del pliego licitatorio, el costo actual estimado de producción (MP, MOD y CF) para el trabajo en cuestión es de \$ 154 millones.
- El margen bruto sobre las ventas que desea obtener Vendedora SA es del 30%, es decir que el costo real debería ser del 70% del precio estipulado.
- Las condiciones del mercado establecen que el precio no debería superar los \$ 200 millones.

Metodología Costo más utilidad deseada

¹ Op.cit.1

Bajo esta alternativa, el precio que cotizará Vendedora es de \$ 220 millones ya que el mismo surge de dividir los costos estimados (\$154 millones) por el porcentaje que estos representan sobre las ventas (0,70). Utilizando esta metodología, Vendedora no se presentaría a la licitación y perdería una oportunidad de negocios.

Metodología Costo Objetivo

En esta metodología, se tomaría dado (si esto es confirmado por información que maneja Vendedora...) el precio de \$ 200 millones y se determinaría, a partir del mismo un costo objetivo de \$ 140 millones. Este surge de multiplicar el precio de venta de mercado (\$200 millones) por el porcentaje del costo sobre esas ventas (70%). Una vez determinada la necesidad de reducir los costos en \$ 14 millones, se reunirán los distintos departamentos de la empresa con proveedores y los clientes para evaluar distintas alternativas que permitan cumplir el objetivo a lo largo del ciclo de vida del producto. Aquí queda claro que la reducción de costos no necesariamente debe realizarse en el primer período (ya que este usualmente carga con costos mayores) sino que puede ser productos de eficiencias futuras.

Ventajas e inconvenientes del costeo objetivo

Algunas ventajas del costeo objetivo

- Es un enfoque proactivo en la administración de los costos.
- Orienta la organización hacia el cliente.
- Separa las barreras entre departamentos.
- Une la fuerza laboral en el logro de objetivos claros y medibles.
- Formula la unión y el trabajo con los proveedores.
- Minimiza las actividades que no agregan valor.
- Estimula la selección al mínimo costo de las actividades que agregan valor.
- Reduce el tiempo de mercadeo de productos y servicios.

Algunas desventajas del costeo objetivos

- Su uso efectivo requiere el desarrollo de datos detallados sobre costos.
- Es obligatorio que el personal se integre y trabaje en equipos.
- Necesita de tiempo para reunión y coordinación de los equipos y personal involucrado.

Conclusiones finales

No hay que ver al costeo objetivo como una metodología de costeo, sino cómo una forma de gestión que permite reducir costos totales de una empresa. Está orientado hacia el futuro ya que centra la atención en los productos nuevos, aunque puede aplicado a los existentes.

Intenta reducir costos en la etapa más importante que es la del diseño, ya que los costos de un diseño inadecuado difícilmente se reducen.

Es un proceso permanente dentro de los programas de mejora continua que desarrollan las empresas para ser competitivas.

Julio Daniel Carson