

IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA DE COSTOS EN NITROMETAL S.A

Supin Leandro, Llaría Alberto, Baraschi Mauricio
INTI Tecnologías de Gestión
 lsupin@inti.gob.ar;allaria@inti.gob.ar;baraschi@inti.gob.ar

Introducción

Nitrometal S.A. es una empresa dedicada al tratamiento superficial de piezas de metal (nitruración en baño de sales). Al momento de la asistencia, contaba con 3 líneas de servicios: Matrices, Vástagos y Caños, siendo el nitrurado de matrices el servicio que concentra el 80% de las ventas.

La demanda de asistencia técnica por parte de la empresa, se produjo luego de que el responsable técnico de la misma asistiera a un seminario de Costos brindado en INTI - PTM. La intención de la empresa fue contar con la asistencia del INTI en el análisis de sus costos, para llegar a determinar su rentabilidad por línea de servicios, ya que los socios percibían una baja de la rentabilidad e intuían que se debía a la línea de nitrurado de Vástagos, pero no contaban con un análisis objetivo para corroborar lo que intuían, ni para fijar nuevos precios, en un contexto de baja de la actividad. Al no contar con información de gestión, se decidió partir de la base del análisis de la información disponible, para luego depurar, clasificar y determinar la estructura de costos de la empresa y su rentabilidad por línea de servicios.

La asistencia técnica por parte del Centro INTI Tecnologías de Gestión se basó en un diagnóstico inicial y posterior plan de trabajo que se llevó a cabo mediante 8 visitas de 3 horas semanales.

El desarrollo de la asistencia comenzó por la recopilación, análisis y clasificación de la información de ventas y gastos de la empresa, siendo fundamental también la visualización y comprensión del proceso productivo. Luego se realizó el armado de la Estructura de Costos de la empresa (por línea de servicios) y el armado del Cuadro de Resultados por períodos mensuales.

Objetivo

El objetivo principal de la asistencia, más allá de la determinación de la estructura de costos y de la rentabilidad por línea de servicios,

consistió en transmitir una herramienta de análisis y una metodología de trabajo a la persona responsable de la Administración de Nitrometal S.A., para que la empresa pueda continuar determinando mensualmente los costos y el resultado por línea de servicios. Dicho objetivo fue abordado por un equipo multidisciplinario de Tecnologías de Gestión junto a la persona responsable de la Administración de Nitrometal S.A. Como complemento a la transferencia de la metodología de trabajo, se desarrolló una Planilla de Gestión de Costos Integral.

Descripción

Se trabajó en analizar los costos históricos de la empresa de los últimos 18 meses, realizando de esta manera un análisis de los costos reales incurridos durante ese período anterior, lo que nos permitió elaborar cuadros de resultados por cada período y conocer el punto de partida de la asistencia técnica. Se utilizó el sistema de acumulación de Costos por procesos.

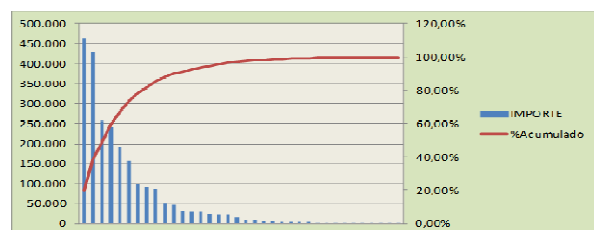
El Sistema de Inventario para el análisis del costo de materias primas fue el de Precios Promedio Ponderado (PPP).

La metodología fue implementada mediante una Planilla de Gestión de Costos Integral desarrollada ad hoc por el equipo de Tecnologías de Gestión.

Para ejecutar el trabajo se requirió información sobre los procesos, tiempos de ejecución, cantidades procesadas por mes en detalle, rendimiento de las materias primas utilizadas para el proceso (sales), etc. Además, fue necesario contar con el detalle de ventas realizadas durante el año 2015 y primer semestre de 2016.

Para analizar la información de los ingresos por venta, se aplicó el análisis de Pareto, analizando el 80% de las ventas concentrado en el 20% de los clientes.

Figura 1: Diagrama Pareto de Ventas



Para analizar la información correspondiente a los costos, se analizaron diversas bases de datos de la empresa, a saber: reportes del sistema de gestión, planillas de Excel de movimientos de materias primas, información del balance. Dado que la información provenía de diversas bases, los pasos necesarios para el análisis fueron:

- 1-Consolidación de la información existente
- 2-Completar la información faltante (amortizaciones, gastos, etc.)
- 3-Validación de la información (depurando los rubros que no son costo, por ejemplo: IVA)
- 4-Análisis de las cuentas de costos
- 5-Clasificación de costos
- 6-Cálculo del costo de materias primas
- 7-Distribución de costos por línea de servicios
- 8-Elaboración del Cuadro de Resultados Global y por Línea de Servicios

Resultados

Se partió de una situación inicial donde no se contaba con información de gestión y se llegó a la elaboración de un Cuadro de Resultados Global y por línea de Servicios (ver Tablas). Se confirma la presunción del empresario: la línea de servicios Nitruado de Vástagos había sido deficitaria en el período bajo análisis. A partir del trabajo realizado, se cuenta con información precisa para que el responsable de la empresa pueda definir cursos de acción tales como incremento del valor del servicio, eliminación de la línea, entre otras alternativas, dependiendo la estrategia empresarial adoptada.

Conclusiones

A partir de la asistencia, los directivos de la empresa cuentan con información de gestión para la toma de decisiones respecto a la línea de servicios que actualmente es deficitaria. Con esta información, se tomó la decisión de elevar el precio del servicio de Nitruado de Vástagos de \$37 a \$45 /kg, pasando a estar en equilibrio al mes siguiente (Agosto 2016). A partir de Septiembre, la empresa comienza a percibir que la línea de servicios de nitruado de vástagos pasa a ser superavitaria.

Podemos concluir que el objetivo inicial fue cumplido, dado que el equipo de Tecnologías de Gestión acompañó y supervisó durante los 4 meses siguientes el armado del Cuadro de mensual y la Estructura de Costos de la empresa de cada una de sus líneas de servicios.

ESTADO DE RESULTADOS VÁSTAGOS - 1º SEMESTRE 2016		
Ventas Línea Vástagos	161.332	100%
-Costo del Nitruado de Vástagos	-122.025	-76%
=Resultado Bruto Línea Vástagos	39.307	24%
-Gastos de Comercialización Vástagos	-38.559	-24%
-Gastos de Administración Vástagos	-28.711	-18%
= Resultado Neto Línea Vástagos	-27.963	-17%

Tabla 1: Estado de Resultados Línea Vástagos 1º Semestre 2016

ESTADO DE RESULTADOS VÁSTAGOS - SEP 16		
Ventas Línea Vástagos	27.000	100,00%
-Costo del Nitruado de Vástagos	-13.770	-51,00%
=Resultado Bruto Línea Vástagos	13.230	49,00%
-Gastos de Comercialización Vástagos	-6.444	-23,86%
-Gastos de Administración Vástagos	-3.666	-13,58%
-Gastos de Financiación Vástagos	-346	-1,28%
= Resultado Neto Línea Vástagos	2.774	10,28%

Tabla 2: Estado de Resultados Línea Vástago Septiembre 2016

ESTADO DE RESULTADOS VÁSTAGOS - OCT 16		
Ventas Línea Vástagos	32.625	100,00%
-Costo del Nitruado de Vástagos	-15.329	-46,99%
=Resultado Bruto Línea Vástagos	17.296	53,01%
-Gastos de Comercialización Vástagos	-7.397	-22,67%
-Gastos de Administración Vástagos	-3.644	-11,17%
-Gastos de Financiación Vástagos	-382	-1,17%
= Resultado Neto Línea Vástagos	5.873	18,00%

Tabla 3: Estado de Resultados Línea Vástago Octubre 2016

Bibliografía

Vázquez, Juan Carlos (1978). Tratado de Costos. EDITORIAL Aguilar Argentina S.A. Buenos Aires. ISBN 950-511-014-6