



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

**“ANALISIS Y CONTROL DE LOS COSTOS  
DE DISTRIBUCION”**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN CONTADURIA**

**P R E S E N T A :**

**FELIPE RODRIGUEZ GONZALEZ**

ASESOR: LIC. FRANCISCO ALCANTARA SALINAS

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO NOVIEMBRE DE 1993

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# INDICE DE TESIS

## ANALISIS Y CONTROL DE LOS COSTOS DE DISTRIBUCION

### INTRODUCCION

#### I GENERALIDADES DEL COSTO

- 1.1 DEFINICION DE COSTOS
- 1.2 DIFERENCIA ENTRE COSTO Y GASTOS
- 1.3 NATURALEZA DEL COSTO
- 1.4 CLASIFICACION DE LOS COSTOS

#### II COSTOS DE DISTRIBUCION

- 2.1 DEFINICION DE LOS COSTOS DE DISTRIBUCION
- 2.2 IMPORTANCIA DE LOS COSTOS DE DISTRIBUCION
- 2.3 LA FUNCION DE COMERCIALIZACION Y LOS COSTOS DE DISTRIBUCION
- 2.4 ENFOQUE BASICO DEL CONTROL DE LOS COSTOS DE DISTRIBUCION

### **III ANALISIS DE LOS GASTOS DE DISTRIBUCION**

**3.1 EL PORQUE DE SU ANALISIS**

**3.2 TIPOS DE ANALISIS**

**3.3 TECNICA DE ANALISIS POR MANERA DE APLICACION**

**3.4 TECNICA DE MODELOS MATEMATICOS**

### **IV COSTOS ESTANDARD DE LOS COSTOS DE DISTRIBUCION**

**4.1 ESTANDARES Y CONTROL**

**4.2 VENTAJAS DE LOS ESTANDARES**

**4.3 TIPOS DE ESTANDARES**

**4.4 BASES PARA ESTABLECER ESTANDARES, EN LOS COSTOS DE DISTRIBUCION**

**4.5 CONTROL DE ESTANDARES**

### **V CASO PRACTICO**

**CONCLUSIONES**

**BIBLIOGRAFIA**

## INTRODUCCION

ACTUALMENTE LA CRISIS ECONOMICA MUNDIAL, ORIGINADA POR DIVERSOS FENOMENOS COMO LA ESCASEZ DE MATERIAS PRIMAS, CREDITOS LIMITADOS, DESEMPLEO MANIPULACION EN EL PRECIO DEL PETROLEO Y LA INFLACION GENERAL, HA DESPERTADO LA INQUIETUD EN LOS DIFERENTES PAISES A EFECTO DE ADMINISTRAR DE LA MEJOR MANERA SUS RECURSOS.

AL RESPECTO NUESTRO PAIS HA IMPLANTADO PROGRAMAS PARA LA RACIONALIZACION Y AUSTERIDAD DEL GASTO PUBLICO, AL MISMO TIEMPO ESTA CREANDO UNA NUEVA IMAGEN Y APOYO A LAS EMPRESAS INDUSTRIALES, COMERCIALES Y DE SERVICIO. AHORA BIEN, ESTAS INDUSTRIAS ANTE ESTA SITUACION ECONOMICA HAN INCREMENTADO LA OPTIMIZACION DE SUS RECURSOS, ESTABLECIENDO UNA ESTRECHA VIGILANCIA DE SUS COSTOS Y GASTOS A EFECTO DE OBTENER LA MEJOR UTILIDAD.

EN MUCHAS COMPANIAS MIENTRAS QUE LOS COSTOS DE PRODUCCION HAN TENIDO QUE DECRESER, LOS COSTOS DE DISTRIBUCION HAN IDO EN CONSTANTE AUMENTO, DEBIDO A QUE EL ESFUERZO SE HA CONCENTRADO EN LOS ANALISIS Y CONTROL DE LOS COSTOS DE PRODUCCION. POR TAL MOTIVO EL PRESENTE TRABAJO TIENE COMO PROPOSITO EL DAR A CONOCER A SUS LECTORES LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE LOS COSTOS DE DISTRIBUCION, ASI COMO EL PAPEL TAN INTERESANTE QUE OCUPAN DENTRO DE LA COMERCIALIZACION Y VIDA DE LA EMPRESA.

## TEMA I

### GENERALIDADES DEL COSTO

#### 1. DEFINICION DEL COSTO

" EL COSTO SE DEFINE COMO LA MEDICION, EN TERMINOS MONETARIOS DE LA CANTIDAD DE RECURSOS USADOS PARA ALGUN PROPOSITO U OBJETIVO, TAL COMO UN PRODUCTO O SERVICIO OFRECIDO PARA LA VENTA GENERAL O UN PROYECTO DE CONSTRUCCION. LOS RECURSOS INCLUYEN MATERIAS PRIMAS, MATERIALES DE EMPAQUE, HORAS DE MANO DE OBRA TRABAJADA, PRESTACIONES, PERSONAL DE APOYO Y CAPITAL ATADO EN INVENTARIOS, TERRENOS, EDIFICIOS Y EQUIPOS. " (1)

EL COSTO HA SIDO SIEMPRE UN FACTOR IMPORTANTE DENTRO DE CUALQUIER NEGOCIACION, YA QUE DE LA COMPARACION DE ESTE CONTRA LOS INGRESOS OBTENIDOS NOS REFLEJA LA UTILIDAD OBTENIDA, ADEMÁS DE SER UNA HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PARA LA MEDICION DE LOS RECURSOS, ESTO A TRAVÉS DEL SISTEMA DE LA CONTABILIDAD DE COSTOS ACORDE A LAS NECESIDADES DE CADA EMPRESA Y SU SITUACION ESPECIFICA, DEVIANDOSE INFORMACION QUE NOS PERMITE EVALUAR EL FUNCIONAMIENTO DE LOS CENTROS DE RESPONSABILIDAD, ESTIMAR COSTOS FUTUROS PARA LA TOMA DE DECISIONES, PRINCIPALES VARIACIONES DE LOS RUBROS FINANCIEROS, ETC.

(1) MANUAL DEL CONTRALOR - AM. R GOODMAN S. REECE. P-65.

## 1.2 DIFERENCIA ENTRE COSTO Y GASTO

COSTO.- ES LA PARTE DEL VALOR DE COMPRA DE RECURSOS MATERIALES, MANO DE OBRA Y OTROS SERVICIOS, LA CUAL SE DIFIERE; ES DECIR, NO SE APLICA A LA REALIZACION DEL INGRESO.

GASTO.- SON COSTOS YA VENCIDOS LOS CUALES SE APLICAN AL PERIODO DURANTE EL CUAL SE PRODUCEN. EL CRITERIO PARA ESTA DIFERENCIACION ES EL PRINCIPIO DE PERIODO CONTABLE.

## 1.3 NATURALEZA DEL COSTO

EL COSTO SE DEFINE EN LA PORCION DEL VALOR DE ADQUISICION DE MATERIALES, PROPIEDADES Y SERVICIOS, ESTOS ELEMENTOS COMBINADOS NOS OTORGAN PRODUCTOS TERMINADOS O BIEN SERVICIOS, EN ESTE CICLO DE TRANSFORMACION SE DERIVAN EROGACIONES LAS CUALES DEBEN SER CLASIFICADAS COMO COSTOS, EJEMPLO DE ESTOS PUEDEN SER LOS ACTIVOS FIJOS Y LOS INVENTARIOS, POR LO QUE SE REFIERE A GASTOS SON APLICADOS COMO COSTOS, PARA EFECTOS DE COMPARACION Y ANALISIS.

#### 1.4 CLASIFICACION DEL COSTO

SOBRE ESTE PUNTO EXISTEN DIFERENTES MANERAS DE CLASIFICACION, ESTO ACORDE A LA TERMINOLOGIA UTILIZADA YA QUE NO HAY UN PADRON QUE NOS PERMITA USAR UN MISMO LENGUAJE. SIN EMBARGO LAS MANERAS DE CLASIFICAR NO SON TAN DISTANTES YA QUE CADA UNA DE ELLAS TIENE SUS BASES, COMO LA QUE A CONTINUACION SE MUESTRA, DE BECKER, JACOBSEN, RAMIREZ PADILLA;

1. DE ACUERDO CON LA FUNCION EN LA QUE SE INCURREN:

A) COSTO DE PRODUCCION SON LOS QUE SE GENERAN EN EL PROCESO DE TRANSFORMAR LA MATERIA PRIMA EN PRODUCTOS TERMINADOS.

A.1 MATERIA PRIMA ES EL COSTO DE MATERIALES INTEGRADOS AL PRODUCTO; POR EJEMPLO, LA MALTA UTILIZADA PARA PRODUCIR CERVEZA; EL TABACO PARA PRODUCIR CIGARROS.

A.2 MANO DE OBRA ES EL COSTO QUE INTERVIENE DIRECTAMENTE EN LA TRANSFORMACION DEL PRODUCTO, POR EJEMPLO: EL SALARIO DE UN OBRERO QUE ESTA EN LA LINEA DE PRODUCCION, ETC.

A.3 GASTOS DE FABRICACION INDIRECTOS SON LOS COSTOS QUE INTERVIENEN EN LA TRANSFORMACION DE LOS PRODUCTOS, CON EXCEPCION DE LA MATERIA PRIMA Y LA MANO DE OBRA DIRECTA, COMO POR EJEMPLO: EL SALARIO DE UN SUPERVISOR, MANTENIMIENTO, ENERGETICOS, DEPRECIACION, ETC.

B) COSTOS DE DISTRIBUCION O VENTAS SON LOS QUE SE INCURREN EN EL AREA QUE SE ENCARGA DE LLEVAR EL PRODUCTO DESDE LA EMPRESA HASTA EL ULTIMO CONSUMIDOR; POR EJEMPLO: PUBLICIDAD, COMISIONES, ETC.

C) COSTOS DE ADMINISTRACION SON LOS QUE SE ORIGINAN EN EL AREA ADMINISTRATIVA, COMO SUELDOS, TELEFONO, OFICINAS GENERALES, ETC.

LA CLASIFICACION ANTERIOR TIENE COMO FINALIDAD AGRUPAR LOS COSTOS POR FUNCIONES QUE FACILITEN CUALQUIER ANALISIS QUE SE PRETENDA REALIZAR.

2. DE ACUERDO CON SU IDENTIFICACION CON UNA ACTIVIDAD, DE DEPARTAMENTO O PRODUCTO.

A) COSTO DIRECTO ES EL QUE SE IDENTIFICA PLENAMENTE CON UNA ACTIVIDAD, DEPARTAMENTO O PRODUCTO; POR EJEMPLO: EL SUELDO CORRESPONDIENTE A LA SECRETARIA DEL DIRECTOR DE VENTAS; LA MATERIA PRIMA ES DIRECTA PARA EL PRODUCTO, ETC.

B) COSTO INDIRECTO ES EL QUE NO SE PUEDE IDENTIFICAR CON UNA ACTIVIDAD DETERMINADA; POR EJEMPLO: LA DEPRECIACION DE LA MAQUINARIA, O EL SUELDO DEL DIRECTOR DE PRODUCCION PARA EL PRODUCTO. ALGUNOS COSTOS SON DUALES; ES DECIR, SON DIRECTOS E INDIRECTOS AL MISMO TIEMPO; EL

SUELDO DEL GERENTE DE PRODUCCION ES DIRECTO PARA LOS COSTOS DEL AREA DE PRODUCCION, PERO ES INDIRECTO PARA EL PRODUCTO; ESO DEPENDE DE LA ACTIVIDAD QUE SE ESTE ANALIZANDO.

3. DE ACUERDO CON EL TIEMPO EN QUE FUERON CALCULADOS.

A) COSTOS HISTORICOS SON LOS QUE SE INCURRIERON EN UN DETERMINADO PERIODO, POR EJEMPLO, LOS COSTOS DE PRODUCTOS VENDIDOS O LOS COSTOS DE LOS QUE SE ENCUENTRAN EN PROCESO; ESTOS COSTOS SON DE GRAN AYUDA PARA PREDECIR EL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS PREDETERMINADOS.

B) COSTOS PREDETERMINADOS SON LOS QUE SE ESTIMAN CON BASES ESTADISTICAS Y SE UTILIZAN PARA ELABORAR PRESUPUESTOS.

4. DE ACUERDO CON EL TIEMPO EN QUE SE CARGAN O SE ENFRENTAN A LOS INGRESOS:

A) COSTOS DEL PERIODO SON LOS QUE SE IDENTIFICAN CON LOS INTERVALOS DE TIEMPO Y NO CON LOS PRODUCTOS O SERVICIOS; POR EJEMPLO, ALQUILER DE LAS OFICINAS DE LA COMPANIA, CUYO COSTO SE LLEVA EN EL PERIODO EN QUE SE UTILIZAN LAS OFICINAS, SIN IMPORTAR CUANDO SE VENIEN LOS PRODUCTOS.

B) COSTOS DEL PRODUCTO SON LOS QUE SE LLEVAN CONTRA LOS INGRESOS UNICAMENTE CUANDO HAN CONTRIBUIDO A GENERARLOS EN FORMA DIRECTA, ES DECIR, SON LOS COSTOS DE LOS PRODUCTOS QUE SE HAN VENDIDO, SIN IMPORTAR EL TIPO DE VENTA, YA SEA A CREDITO O AL CONTADO, DE TAL SUERTE QUE LOS COSTOS QUE NO CONTRIBUYERON A GENERAR INGRESO EN UN PERIODO DETERMINADO, QUEDARAN COMO INVENTARIOS.

5. DE ACUERDO CON LA AUTORIDAD SOBRE LA INCURRENCIA DE UN COSTO.

A) COSTOS CONTROLABLES SON AQUELLOS SOBRE LOS CUALES UNA PERSONA A DETERMINADO NIVEL TIENE AUTORIDAD PARA REALIZARLOS O NO; POR EJEMPLO, LOS SUELDOS DE DIRECTORES DE VENTAS EN LAS DIFERENTES ZONAS SON CONTROLADOS POR EL DIRECTOR GENERAL DE VENTAS; EL SUELDO DE LA SECRETARIA POR SU JEFE INMEDIATO, ETC.

ES IMPORTANTE HACER NOTAR QUE, TODOS LOS COSTOS SON CONTROLABLES A UNO U OTRO NIVEL ALTO DE LA ORGANIZACION, LOS COSTOS NO SON CONTROLABLES A NIVELES INFERIORES.

LOS COSTOS CONTROLABLES NO SON NECESARIAMENTE IGUALES A LOS COSTOS DIRECTOS POR QUE, POR EJEMPLO, EL SUELDO DEL DIRECTOR DE PRODUCCION ES DIRECTO A SU AREA, PERO NO CONTROLABLE POR EL.

ESTOS COSTOS SON EL FUNDAMENTO PARA DISEÑAR CONTABILIDADES POR AREA DE RESPONSABILIDAD O CUALQUIER OTRO SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO.

B) COSTOS NO CONTROLABLES EN ALGUNAS OCASIONES NO SE TIENE AUTORIDAD SOBRE LOS COSTOS EN QUE SE INCURRAN TAL ES EL CASO DE LA DEPRECIACION DEL EQUIPO PARA EL SUPERVISOR, YA QUE EL COSTO POR DEPRECIACION FUE UNA DECISION TOMADA POR LA ALTA GERENCIA.

6. DE ACUERDO A SU COMPORTAMIENTO ( VEASE FIG. 1-1)

A) COSTOS VARIABLES CAMBIAN O FLUCTUAN EN RELACION DIRECTA A UNA ACTIVIDAD O VOLUMEN DADO.

DICHA ACTIVIDAD PUEDE SER REFERIDA A PRODUCCION O VENTAS; POR EJEMPLO, LA MATERIA PRIMA CAMBIA DE ACUERDO CON LA VENTA.

B) COSTOS FIJOS SON LOS QUE PERMANECEN CONSTANTES DENTRO DE UN PERIODO DETERMINADO SIN IMPORTAR SI CAMBIA EL VOLUMEN, POR EJEMPLO, LOS SUELDOS, LA DEPRECIACION EN LINEA RECTA, EL ALQUILER DEL EDIFICIO, ETC. DENTRO DE LOS COSTOS FIJOS TENEMOS DOS CATEGORIAS:

B.1 COSTOS FIJOS DISCRECIONALES SON SUSCEPTIBLES DE SER MODIFICADOS; POR EJEMPLO, EL ALQUILER DEL EDIFICIO, ETC.

B.2 COSTOS FIJOS COMPROMETIDOS SON LOS QUE NO ACEPTAN MODIFICACIONES, TAMBIEN SON LLAMADOS COSTOS SUMERGIDOS, POR EJEMPLO, LA DEPRECIACION DE LA MAQUINARIA.

C) COSTOS SEMIVARIABLES O SEMIFIJOS ESTAN INTEGRADOS POR UNA PARTE FIJA Y UNA VARIABLE, SON EJEMPLOS CARACTERISTICOS LOS SERVICIOS PUBLICOS, LA LUZ, EL TELEFONO, ETC.

D) CARACTERISTICAS DE LOS COSTOS FIJOS Y VARIABLES, LAS CARACTERISTICAS PRINCIPALES DE LOS COSTOS FIJOS SE ANALIZARAN CON MAYOR DETALLE DADA LA IMPORTANCIA DE CONOCER Y CONTROLAR SU COMPORTAMIENTO.

D.1 CARACTERISTICA DE LOS COSTOS FIJOS:

D.1.1 CONTABILIDAD. TODOS LOS COSTOS FIJOS SON CONTROLABLES RESPECTO A LA DURACION DEL SERVICIO QUE PRESTAN A LA EMPRESA.

D.1.2 ESTAN RELACIONADOS ESTRECHAMENTE CON LA CAPACIDAD INSTALADA. LOS COSTOS FIJOS RESULTAN DEL ESTABLECIMIENTO DE LA CAPACIDAD PARA PRODUCIR ALGO O PARA REALIZAR ALGUNA ACTIVIDAD. LO IMPORTANTE ES QUE DICHS COSTOS NO SEAN AFECTADOS POR CAMBIOS DE LA ACTIVIDAD DENTRO DE UN NIVEL RELEVANTE.

D.1.3 ESTAN RELACIONADOS CON UN NIVEL RELEVANTE. LOS COSTOS FIJOS DEBEN ESTAR RELACIONADOS CON UN INTERVALO RELEVANTE DE ACTIVIDAD. PERMANECEN CONSTANTES EN UN AMPLIO INTERVALO QUE PUEDE IR DESDE CERO HASTA EL TOTAL DE LA ACTIVIDAD. PARA CUALQUIER TIPO DE ANALISIS SOBRE EL COMPORTAMIENTO, ES NECESARIO ESTABLECER EL NIVEL ADECUADO.

D.1.4 REGULADOS POR LA ADMINISTRACION. LA ESTIMACION DE ALGUNOS COSTOS FIJOS ES FRUTO DE LAS DECISIONES ESPECIFICAS DE LA ADMINISTRACION, PERO PUEDEN VARIAR SEGUN DICHAS DECISIONES (COSTOS FIJOS DISCRECIONALES ).

D.1.5 ESTAN RELACIONADOS CON EL FACTOR TIEMPO. MUCHOS DE LOS COSTOS FIJOS SE IDENTIFICAN CON EL TRANCURSO DEL TIEMPO Y SE RELACIONAN CON UN PERIODO CONTABLE.

D.1.6 SON VARIABLES POR UNIDAD Y FIJOS EN SU TOTALIDAD.

## D.2 CARACTERISTICAS DE LOS COSTOS VARIABLES

D.2.2 SON PROPORCIONALES A UNA ACTIVIDAD. LOS COSTOS VARIABLES FLUCTUAN EN PROPORCION A UNA ACTIVIDAD, MAS QUE A UN PERIODO ESPECIFICO. TIENEN UN COMPORTAMIENTO LINEAL RELACIONADO CON UNA MEDIDA DE ACTIVIDAD.

D.2.3 ESTAN RELACIONADOS CON UN NIVEL RELEVANTE. LOS COSTOS VARIABLES DEBEN ESTAR RELACIONADOS CON UNA ACTIVIDAD, FUERA DE ESE NIVEL PUEDE CAMBIAR EL COSTO VARIABLE UNITARIO.

D.2.4 SON REGULADOS POR LA ADMINISTRACION ALGUNOS DE LOS COSTOS VARIABLES PUEDEN SER MODIFICADOS POR LAS DECISIONES DE LA GERENCIA.

D.2.5 LOS COSTOS EN TOTAL SON VARIABLES, LOS UNITARIOS SON FIJOS. ESTO ES RECONOCER EL EFECTO QUE TIENE LA ACTIVIDAD SOBRE EL TOTAL DE LOS COSTOS.

7. - DE ACUERDO CON LA IMPORTANCIA SOBRE LA TOMA DE DECISIONES:

A) COSTOS RELEVANTES SE MODIFICAN O CAMBIAN DE ACUERDO CON LA OPCION QUE SE ADOpte; TAMBIEN SE LES CONOCE COMO COSTOS DIFERENCIALES, POR EJEMPLO: CUANDO SE PRODUCE LA DEMANDA DE UN PEDIDO ESPECIAL EXISTIENDO CAPACIDAD OCIOSA; EN ESTE CASO, LOS UNICOS COSTOS QUE CAMBIAN, SI SE ACEPTA EL PEDIDO, SON LOS DE MATERIA PRIMA, ENERGETICOS, FLEJES, ETCETERA. LA DEPRECIACION DEL EDIFICIO PERMANECE CONSTANTE, POR LO QUE LOS PRIMEROS SON RELEVANTES, Y EL SEGUNDO IRRELEVANTE PARA TOMAR LA DECISION.

8.- DE ACUERDO CON EL TIPO DE COSTOS INCURRIDO:

A) COSTOS DESEMBOLOSABLES SON AQUELLOS QUE IMPLICARON UNA SALIDA DE EFECTIVO, POR LO CUAL PUEDEN REGISTRARSE EN LA INFORMACION GENERADA POR LA CONTABILIDAD. DICHS COSTOS SE CONVERTIRAN MAS TARDE EN COSTOS HISTORICOS, LOS COSTOS DESEMBOLOSABLES PUEDEN LLEGAR O NO A SER RELEVANTES AL TOMAR DECISIONES, ADMINISTRATIVAS; UN EJEMPLO DE UN COSTO DESEMBOLOSABLE ES LA NOMINA DE LA MANO DE OBRA ACTUAL.

B) COSTO DE OPORTUNIDAD ES AQUEL QUE SE ORIGINA AL TOMAR UNA DETERMINADA DECISION, LA CUAL PROVOCA LA RENUNCIA A OTRO TIPO DE OPCION QUE PUDIERA SER CONSIDERADA AL LLEVAR A CABO DECISION. UN EJEMPLO DE COSTOS DE OPORTUNIDAD ES EL SIGUIENTE: LA EMPRESA "x" NO UTILIZA ACTUALMENTE 50% DE LA CAPACIDAD DE SU ALMACEN, UN FABRICANTE LE SOLICITA ALQUILAR DICHA CAPACIDAD OCIOSA POR \$ 120,000 ANUALES Y AL MISMO TIEMPO SE LE PRESTA LA OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN UN NUEVO MERCADO, LO CUAL TRAERIA CONSIGO QUE SE OCUPARA UN AREA OCIOSA DEL ALMACEN, POR LO QUE AL EFECTUAR EL ANALISIS PARA DETERMINAR SI LE CONVIENE O NO EXPANDIR, DEBE CONSIDERAR COMO PARTE DE LOS COSTOS DE EXPANCIION, LOS \$ 120,000 QUE DEJARA DE GANAR POR NO ALQUILAR EL ALMACEN.

NUEVOS PESOS

VENTAS DE LA EXPANSION:		1,300,000	
COSTOS ADICIONALES DE LA EXPANSION			
MATERIA PRIMA DIRECTA	\$ 350,000		
MANO DE OBRA DIRECTA	150,000		
GASTOS VARIOS DE FABRICACION	300,000		
GASTOS DE ADMON. Y VENTAS	100,000		
COSTOS DE OPORTUNIDAD	120,000	1,100,000	
		-----	
		200,000	
		-----	

COMO SE ILUSTR A EN EL EJEMPLO, EL COSTO DE OPORTUNIDAD REPRESENTA UTILIDADES QUE SE DERIVAN DE OPCIONES QUE FUERON RECHAZADAS AL TOMAR UNA DECISION POR LO CUAL NUNCA APARECERAN REGISTRADAS EN LOS LIBROS DE CONTABILIDAD; SIN EMBARGO, ESTE HECHO NO EXIME AL ADMINISTRADOR DE TOMAR EN CONSIDERACION DICHS COSTOS. LA TENDENCIA NORMAL DE LOS USUARIOS DE LOS DATOS CONTABLES PARA TOMAR DECISIONES ES EMPLEAR SOLO LOS COSTOS DE LO QUE LA EMPRESA HACE Y SE OLVIDAN DE LO QUE NO HACE, PERO PODRIA SER QUE EN MUCHOS CASOS ESTO FUERA LO MAS IMPORTANTE.

9.- DE ACUERDO CON EL CAMBIO ORIGINADO POR UN AUMENTO O DISMINUCIONES EN EL COSTO TOTAL, O EL CAMBIO EN CUALQUIER ELEMENTO DEL COSTO, GENERADO POR UNA VARIACION EN LA OPERACION DE LA EMPRESA. ESTOS COSTOS SON

IMPORTANTES EN EL PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES, PUES SON ELLOS QUIENES MOSTRARAN LOS CAMBIOS O MOVIMIENTOS SUFRIDOS EN LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA ANTE UN PEDIDO ESPECIAL, UN CAMBIOS EN LA COMPOSICION DE LINEAS, UN CAMBIO EN LOS NIVELES DE INVENTARIOS, ETCETERA.

A.1 COSTOS DECREMENTALES. CUANDO LOS COSTOS DIFERENCIALES SON GENERALES POR DISMINUCIONES O REDUCCIONES EN EL VOLUMEN DE OPERACION, RECIBEN EL NOMBRE DE COSTOS DECREMENTALES; POR EJEMPLO, EL HECHO DE ELIMINAR UNA LINEA DE LA COMPOSICION ACTUAL DE LA EMPRESA, OCASIONARA COSTOS DECREMENTALES.

A.2 COSTOS INCREMENTALES SON AQUELLOS EN QUE SE INCURREN CUANDO LAS VARIACIONES EN LOS COSTOS SON OCASIONADOS POR UN AUMENTO EN LAS ACTIVIDADES U OPERACIONES DE LA EMPRESA; UN EJEMPLO TIPOICO SE PRESENTA CUANDO SE INTRODUCE UNA NUEVA LINEA EN LA COMPOSICION EXISTENTE, LO QUE TRAE COMO CONSECUENCIA LA APARICION DE CIERTOS COSTOS QUE RECIBEN EL NOMBRE DE INCREMENTALES.

B) COSTOS SUMERGIDOS SON AQUELLOS QUE INDEPENDIENTEMENTE DEL CURSO DE ACCION QUE SE ELIJA, NO SE VERA ALTERADO, ES DECIR, VAN A PERMANECER INMUTABLES ANTE CUALQUIER CAMBIO. ESTE CONCEPTO TIENE RELACION ESTRECHA CON LO QUE YA SE HA EXPLICADO ACERCA DE LOS COSTOS HISTORICOS O PASADOS, LOS CUALES NO SE UTILIZAN EN LA TOMA DE DECISIONES; UN EJEMPLO DE ELLO ES LA DEPRECIACION DE LA MAQUINARIA ADQUIRIDA PARA EFECTO DE TOMARLA EN CONSIDERACION O NO, CON OBJETO DE

EVALUAR LA OPCION DE VENDER CIERTO VOLUMEN DE ARTICULOS CON CAPACIDAD OCIOSA, O UN PRECIO INFERIOR DEL NORMAL. EN ESTAS CIRCUNSTANCIAS ES RELEVANTE TOMAR LA DEPRECIACION EN ANALISIS PARA ACEPTAR PEDIDO.

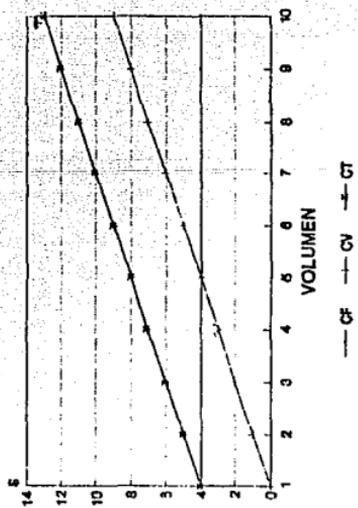
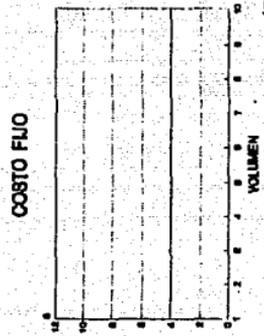
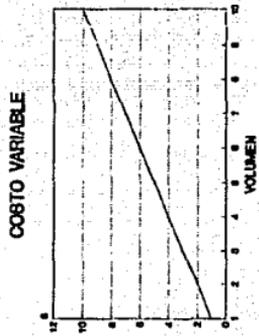
10. DE ACUERDO CON SU RELACION A UNA DISMINUCION DE ACTIVIDADES.

A) COSTOS EVITABLES SON AQUELLOS PLENAMENTE IDENTIFICABLES CON UN PRODUCTO O UN DEPARTAMENTO, DE TAL FORMA QUE SI SE ELIMINA EL PRODUCTO O DEPARTAMENTO, DICHS COSTOS SE SUPRIMEN; POR EJEMPLO, EL MATERIAL DIRECTO DE UNA LINEA QUE SERA ELIMINADA DEL MERCADO.

B) COSTOS INEVITABLES SON AQUELLOS QUE NO SE SUPRIMEN, AUNQUE EL DEPARTAMENTO O PRODUCTO SEA ELIMINADO DE LA EMPRESA; POR EJEMPLO, SE ELIMINA EL DEPARTAMENTO DE ENSAMBLE, EL SUELDO DEL DIRECTOR DE PRODUCCION NO SE MODIFICARA. (2)

COMO SE PODRA OBSERVAR ESTA CLASIFICACION ES DEMASIADO COMPLETA Y DETALLISTA.

(2) CONTABILIDAD DE COSTOS - ENFOQUE ADMINISTRATIVO PARA LA TOMA DE DECISIONES BECKER, JACOBSEN, RAMIREZ PADILLA P-15 P-20.



(FIG. 1-1)

## T E M A II

### COSTOS DE DISTRIBUCION

#### 2.1 DEFINICION DEL COSTO DE DISTRIBUCION.

SON TODAS AQUELLAS EROGACIONES EFECTUADAS DESDE LA TERMINACION DEL PRODUCTO O SERVICIO, HASTA SER PUESTO EN MANOS DEL CLIENTE, CABE SEÑALAR QUE SE INCLUYEN LOS GASTOS GENERALES ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS QUE SE ENCUENTREN BAJO EL CONTROL DE LOS EJECUTIVOS DE VENTAS O MERCADOTECNIA, LOS CUALES PUEDEN CLASIFICARSE DE LA SIGUIENTE MANERA:

- A) GASTOS DIRECTOS DE VENTA: GASTOS DE VENEDORES, SUPERVISORES, GERENCIA DE VENTAS, OFICINA DE VENTAS Y SERVICIOS DE VENTAS.
  - B) GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROPAGANDA: PROMOCIONES DESARROLLO DE MERCADOS.
  - C) GASTOS DE ALMACENAMIENTO: MANEJO DE INVENTARIO, EMPAQUE PARA EMBARQUE, ETC.
  - D) GASTOS GENERALES DE DISTRIBUCION: ENTRENAMIENTO, INVESTIGACION DE MERCADO.
- CLASIFICACION DE LOS COSTOS DE DISTRIBUCION SEGUN ERNESTO REYES PEREZ.

- A) " GASTOS DIRECTOS DE VENTA. INCLUYE: SUELDOS DE AGENTES, SUELDOS DE SUPERVISORES, COMISIONES, IMPUESTOS, GASTOS DE VIAJE, GASTOS DE OFICINA DE VENTAS, ETC.
- B) PUBLICIDAD Y GASTOS DE PROMOCION, INCLUYE: PUBLICIDAD, INVESTIGACION, MERCADOS, MUESTRAS, ETC.
- C) GASTOS DE REPARTO. SON TODAS LAS EROGACIONES NECESARIAS PARA PONER EL ARTICULO EN MANOS DEL COMPRADOR.
- D) ALMACENAJE. GASTOS DE CONSERVACION DEL PRODUCTO DENTRO DE LA EMPRESA, PRIMAS DE SEGURO SUELDOS, ETC.
- E) GASTOS DE CREDITO Y COBRANZAS. GASTOS DE INVESTIGACION DEL CLIENTE, GASTOS DE COBRANZA, CANCELACION DE CUENTAS INCOBRABLES O SU ESTIMACION, ETC.
- F) GASTOS FINANCIEROS. DESCUENTOS POR PRONTO PAGO, INTERES POR CAPITAL OBTENIDO PARA FINANCIAR LA DISTRIBUCION, ETC.
- G) GASTOS DE ADMINISTRACION. TODOS LOS GASTOS RELATIVOS A LA ADMINISTRACION. (3)

## 2.2 IMPORTANCIA DE LOS COSTOS DE DISTRIBUCION

COMO YA SE MENCIONO ANTERIORMENTE LA MAYORIA DE LAS EMPRESAS HAN CRECIDO SIN LLEVAR A CABO UN CONTROL DE LOS GASTOS DE DISTRIBUCION, YA QUE GENERALMENTE SOLO EFECTUA EL REGISTRO CONTABLE COMO GASTOS DE VENTA, SIN CONOCER EL VERDADERO ORIGEN DE LAS PRINCIPALES VARIACIONES, ANTE TAL SITUACION SE HACE NECESARIO ESTABLECER UN NUEVO SISTEMA, ESTO PUEDE REALIZARSE COMPARANDO EL METODO TRADICIONAL, CON LAS NECESIDADES REALES PARA EL NUEVO ENFOQUE.

" EL METODO TRADICIONAL. ANTES QUE NADA, ESTE METODO CUMPLE CON LOS REQUISITOS DE LA INFORMACION FINANCIERA Y NO CON LAS NECESIDADES OPERATIVAS. EL RESULTADO ES QUE LOS GASTOS DE DISTRIBUCION O PARTES DE LOS MISMOS SE ENCUENTRAN ESPARCIDOS BAJO ENCABEZADOS TALES COMO "COSTOS INDIRECTOS CORPORATIVOS", " COSTOS DE FABRICACION", "COSTOS INDIRECTOS DE FABRICA", "GASTOS DE VENTA", "COSTO DE PRODUCTO" O "GASTO DE DISTRIBUCION". LOS COSTOS TOTALES DE DISTRIBUCION NO SON FACILMENTE VISIBLES Y, POR LO TANTO SON DIFICILES DE MEDIR Y DE CONTROLAR. ADEMAS, NO SON DEL TODO POSIBLES LAS COMPARACIONES SIGNIFICATIVAS ENTE LAS DISTINTAS OPERACIONES. EN FORMA SIMILAR, ES DIFICIL ANTICIPAR LOS COSTOS DE DISTRIBUCION DE NUEVOS PRODUCTOS E IDENTIFICAR LOS QUE EN REALIDAD SE ORIGINEN.

EN EL CUADRO ANTERIOR SE MUESTRAN ALGUNAS DE LAS FORMAS QUE LOS ENCARGADOS DEL ESTADO DE RESULTADOS TENTAN PARA DISIMULAR LOS COSTOS DE DISTRIBUCION, POR EJEMPLO, LOS COSTOS DE LOS FLETES PARA MOVER LAS MATERIAS PRIMAS PUEDEN ESTAR OCULTOS BAJO EL RUBRO " COSTO DE VENTAS". POR AÑOS HA SIDO ALGO CONTABLEMENTE MUY "LIMPIO" INCLUIR LOS FLETES DE LOS INSUMOS DENTRO DE LOS COSTOS DE PRODUCCION. SIN EMBARGO, ESTA PRACTICA SOLO HA LOGRADO QUE LOS ADMINISTRADORES DE DISTRIBUCION TENGAN MULTIPLES DIFICULTADES PARA DETERMINAR LOS COSTOS DEL TRANSPORTE Y PODER MEJORARLOS. LOS ADMINISTRADORES DE COMPRAS NECESITAN ESTAR SEGUROS DE QUE EL PRECIO QUE OBTIENEN POR ENTREGA ES LA MEJOR " COMPRA " A NIVEL CORPORATIVO, PERO PARA ELLO, DEBEN INCLUIR LOS COSTOS DEL TRANSPORTE Y ESTO ES DIFICIL PARA ELLOS SI NO CUENTAN CON LA AYUDA DE LOS ADMINISTRADORES DE DISTRIBUCION. EN FORMA PARECIDA, LOS AHORROS EN LOS MATERIALES DE EMPAQUE PUEDEN TRAER COMO RESULTADO UN AUMENTO EN EL NUMERO DE ARTICULOS GOLPEADOS O ESTROPEADOS. LA MAYORIA DE LOS SISTEMAS DE CONTABILIDAD NO TRATAN DE VINCULAR ESTOS ASPECTOS Y LOS SISTEMAS TRADICIONALES NI SIQUERA PUEDEN LOGRARLO.

EL RUBRO DE FLETES Y ALMACENAJE PARECE MAS HONRADO. PERO, ¿ A CASO INCLUYE EL ALMACENAJE DENTRO DE LA PLANTA DE PRODUCCION? ¿ ESTAN DISPONIBLES LOS DATOS EN UNA FORMA REALMENTE UTIL, O LOS DATOS EXISTEN PERO PARA NADA SATISFACEN LAS NECESIDADES DE INFORMACION SOBRE LOS COSTOS DEL ADMINISTRADOR DE DISTRIBUCION ?.

CUADRO TIPOICO ESTADO DE RESULTADOS POR PRODUCTO.

	REAL	VARIACION	COSTOS NO APARENTES
INGRESOS .....	\$ XX	\$ XX	
DESCUENTOS .....	XX	XX	
VENTAS NETAS .....	\$ XX	\$ XX	
COSTO DE VENTAS .....	XX	XX	FLETES DE MATERIAS PRIMAS
FLETES Y ALMACENAJE .....	XX	XX	MATERIALES DE EMPAQUE
UTILIDAD VARIABLE .....	\$ XX	\$ XX	
PUBLICIDAD .....	XX	XX	
PROMOCION .....	XX	XX	
INVESTIGACION DE MERCADOS .....	XX	XX	
MERCADOTECNIA OTROS .....	XX	XX	
COSTOS FIJOS DE FABRICA .....	XX	XX	
CONTRIBUCION DEL PRODUCTO .....	\$ XX	\$ XX	
GASTOS DE MERCADOTECNIA .....	XX		
GASTOS GENERALES Y ADMINISTRATIVOS .....	XX	XX	OFICINAS DE CAMPO
UTILIDAD EN OPERACION .....	\$ XX	\$ XX	OFICINA MATRIZ DE DISTRIBUCION
DEPRECIACION .....	XX	XX	DEPRECIACION DE LAS INSTALACIONES PROPIAS
INTERESES .....	XX	XX	COSTO DEL INVENTARIO EXCESIVO
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS .....	\$ XX	\$ XX	PRODUCTOS DANADOS

SUELDO DEL GERENTE DE PRODUCCION ES DIRECTO PARA LOS COSTOS DEL AREA DE PRODUCCION, PERO ES INDIRECTO PARA EL PRODUCTO; ESO DEPENDE DE LA ACTIVIDAD QUE SE ESTE ANALIZANDO.

3. DE ACUERDO CON EL TIEMPO EN QUE FUERON CALCULADOS.

A) COSTOS HISTORICOS SON LOS QUE SE INCURRIERON EN UN DETERMINADO PERIODO, POR EJEMPLO: LOS COSTOS DE PRODUCTOS VENDIDOS O LOS COSTOS DE LOS QUE SE ENCUENTRAN EN PROCESO; ESTOS COSTOS SON DE GRAN AYUDA PARA PREDECIR EL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS PREDETERMINADOS.

B) COSTOS PREDETERMINADOS SON LOS QUE SE ESTIMAN CON BASES ESTADISTICAS Y SE UTILIZAN PARA ELABORAR PRESUPUESTOS.

4. DE ACUERDO CON EL TIEMPO EN QUE SE CARGAN O SE ENFRENTAN A LOS INGRESOS:

A) COSTOS DEL PERIODO SON LOS QUE SE IDENTIFICAN CON LOS INTERVALOS DE TIEMPO Y NO CON LOS PRODUCTOS O SERVICIOS; POR EJEMPLO: ALQUILER DE LAS OFICINAS DE LA COMPANIA, CUYO COSTO SE LLEVA EN EL PERIODO EN QUE SE UTILIZAN LAS OFICINAS, SIN IMPORTAR CUANDO SE VENDEN LOS PRODUCTOS.

EL RUBRO DE "GASTOS GENERALES Y DE ADMINISTRACION" CORPORATIVOS PUEDE INCLUIR A LA ADMINISTRACION DE DISTRIBUCION PUEDE Y A LA OPERACION DE LAS OFICINAS DE CAMPO Y, CON TODA SEGURIDAD, CON MUY Poca INFORMACION ACERCA DE SU PRODUCTIVIDAD RELATIVA. LA DEPRECIACION PUEDE IMPEDIR QUE LA ADMINISTRACION CAPTE CON CLARIDAD LA DIFERENCIA ENTRE LAS INSTALACIONES PROPIAS Y LAS RENTADAS. TODOS LOS COSTOS DE LOS ALMACENES RENTADOS VENDRIAN DENTRO DEL QUINTO RENGLON DEL ESTADO DE RESULTADOS DEL CUADRO ANTERIOR, EN TANTO QUE LAS INSTALACIONES PROPIAS MOSTRARIAN UN FUERTE IMPACTO EN EL RENGLON DE LA DEPRECIACION.

UN COSTO DE INVENTARIO CON CANTIDADES EXCESIVAS DE PRODUCTOS TERMINADOS NO ES EL TIPO DE ASIEN TO CONTABLE QUE UN CONTRALOR CORPORATIVO PUEDE HACER UN INVENTARIO EXCESIVO PUEDE NIVELAR LA PRODUCCION Y COMPENSAR LOS ERRORES DEL PRONOSTICO DE VENTAS,... O PUEDE USARSE PARA PERMITIRNOS UNA VIDA EN VERDAD FACIL, ALGO QUE NO ES POSIBLE DARSE EL LUJO DE TENER EN EL MEDIO AMBIENTE COMERCIAL DE NUESTROS DIAS.

NUEVO CRITERIO. MEDIANTE ESTE SISTEMA TODOS LOS ELEMENTOS DE LOS COSTOS DE DISTRIBUCION SE AGRUPAN BAJO UNA SOLA CABEZA ADMINISTRATIVA. UNA LOGICA CLASIFICACION POR FUNCIONES PUEDE PROPORCIONARNOS LA DEHIDA VISIBILIDAD COMO, POR EJEMPLO:

DIRECCION Y ADMINISTRACION DE LA DISTRIBUCION;  
ALMACENES DE PRODUCTOS TERMINADOS DE LAS FABRICAS;  
REPOSICION DE LAS EXISTENCIAS A LOS ALMACENES;

OPFRACIONES DE LOS ALMACENES;  
ENTREGAS A LOS CLIENTES;  
MEDIOS UNITARIOS DE CARGA (CONTENEDORES, TARIMAS, ETC.);  
COSTOS DE LLEVAR EL INVENTARIO.

BAJO ESTE ENFOQUE, EL COSTO TOTAL DEL SISTEMA SE ENCUENTRA DISPONIBLE DE INMEDIATO Y SE PRESENTA EN UNA FORMA FACIL DE ENTENDER Y COMPRENDER. SE VUELVE POSIBLE EL ESTUDIO DE LAS INTERACCIONES ENTRE LAS DISTINTAS OPERACIONES Y HASTA ENTRE LAS DIVERSAS DIVISIONES DE LA MISMA COMPANIA; MAS AUN SE PUEDE DETERMINAR CON EXACTITUD EL COSTO DE LA DISTRIBUCION DE UN NUEVO PRODUCTO O DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION". (4).

## 2.3 LA FUNCION DE COMERCIALIZACION Y LOS COSTOS DE DISTRIBUCION.

GENERALMENTE LAS EMPRESAS PONEN Poca ATENCION EN EL ANALISIS DE LOS COSTOS DE DISTRIBUCION Y EL SIMPLE RECORTE INDISCRIMINADO DE ESTE TIPO DE GASTO, PARECE SER LA SOLUCION PARA OBTENER UNA MAYOR UTILIDAD, SIN TOMAR EN CUENTA LA REPERCUSION QUE ESTO PUEDE TRAER. UN EJECUTIVO DE MERCADOTECNIA EXPRESA LO SIGUIENTE:

(4) MANUAL DEL CONTRALOR-AM.R-GOODMAN, JAMES S. REECE P-903,904 Y 905.

"EVIDENTEMENTE HACEMOS TODO LO POSIBLE POR REDUCIR LOS DOLARES DEDICADOS A LA COMERCIALIZACION. NUESTRA EMPRESA TIENE UN PROGRAMA ENERGETICO DE REDUCCION DE COSTOS. PERO EN LA COMERCIALIZACION LO IMPORTANTE ES QUE CADA DOLAR QUE SE GASTE LO SEA ATINADAMENTE. TRATAMOS DE GASTAR DOLARES ALLI DONDE SU RENDIMIENTO SEA MAYOR Y NO REDUCIR COSTOS DONDE ESTOS RESULTARAN EN UNA REDUCCION DESPROPORCIONADA DEL VOLUMEN DE VENTAS". (5)

ES EVIDENTE QUE EL AREA DE VENTAS ES LA ENCARGADA DE DESPLAZAR EL PRODUCTO HACIA EL CONSUMIDOR, YA QUE ESA ES SU FUNCION DENTRO DE LA EMPRESA, RECORDEMOS QUE VENTAS SIGNIFICA SATISFACER NECESIDADES Y PARA SATISFACERLAS, ESTAS DEBEN SER CREADAS, COMO POR EJEMPLO:

UNA EMPRESA DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ SATISFACE LA NECESIDAD DEL TRANSPORTE, PARA ELLO TUVO QUE CREAR ESTA NECESIDAD A TRAVES DE MEDIOS PUBLICITARIOS; SI HACEMOS MEMORIA RECORDAREMOS QUE EN UNA ESTACION DE RADIO SE ESCUCHA UN ANUNCIO EL CUAL DICE:

" BUENOS DIAS JUAN, VOLVISTE A LLEGAR TARDE "

- SEÑOR DISCULPE, PERO SE DESCOMPUSO LA PRESERA

- MIRA JUAN, VE A UN AUTOFINANCIAMIENTO Y OBTEN UN AUTOMOVIL EN FACILIDADES Y CON ESO TERMINARON TUS PROBLEMAS.

AL ESCUCHAR LA POBLACION ESTE TIPO DE ANUNCIOS, INCONCIENTEMENTE SE VA CRIANDO LA NECESIDAD DE ADQUIRIR UN AUTOMOVIL, LO CUAL OCASIONA MAYORES VENTAS PARA LA EMPRESA Y A SU VEZ SUS COSTOS DE DISTRIBUCION AUMENTAN. ES POR ELLO QUE EN LA MAYORIA DE LAS EMPRESAS, ESPECIALMENTE LAS QUE PRODUCEN BIENES DE CONSUMO, LOS COSTOS DE DISTRIBUCION COMPRENDE MAS DE LA MITAD DEL TOTAL DE LOS GASTOS Y EL SIMPLE RECORTE DE ESTOS NO ES LA SOLUCION PARA EL PROBLEMA DE LOS ALTOS COSTOS DE COMERCIALIZACION. EL OBJETIVO DE LA REDUCCION DE COSTOS SE LOGRA MEJOR MEDIANTE LA APLICACION DE PROGRAMAS TENDIENTES A AUMENTAR LA EFICIENCIA DE VENTAS.

SI ANALIZAMOS LA IDEA ANTERIOR, NOS DAREMOS CUENTA QUE ES DE GRAN CONTENIDO Y QUE EXISTEN DIVERSAS MANERAS DE INCREMENTAR VENTAS Y DISMINUIR COSTOS DE DISTRIBUCION COMO A CONTINUACION SE DETALLA:

#### INCREMENTAR VENTAS

- A) MEJORAR MEDIOS PUBLICITARIOS
  - B) ATENCION CONTINUA A CLIENTES
  - C) CAPACITACION A SU PERSONAL DE VENTAS, CONCESIONARIOS Y DISTRIBUIDORES.
  - D) PROMOCIONES DE VENTAS,
- ETC.

## DISMINUCION DE COSTOS

- A) PLANEAR Y ANALIZAR COSTOS DE ALMACENAJE
- B) PLANEAR Y ANALIZAR COSTOS DE PEDIDOS
- C) PLANEAR Y ANALIZAR RUTAS DE TRANSPORTES
- D) PLANEAR Y ANALIZAR RUTAS DE DISTRIBUCION

AHORA BIEN, LA APLICACION DE CADA EMPRESA DEBE ADAPTARSE A SUS NECESIDADES Y OBJETIVOS, AL MISMO TIEMPO DE ESTABLECER ESTRECHA COMUNICACION ENTRE LAS DIFERENTES AREAS QUE PARTICIPAN EN EL CICLO ECONOMICO DE LAS EMPRESAS.

### 2.4 ENFOQUE BASICO DEL CONTROL DE LOS COSTOS DE DISTRIBUCION

EL CONTROL DE LOS COSTOS DE DISTRIBUCION ES COMPLEJO; SIN EMBARGO, LOS COSTOS RUTINARIOS, CONTINUOS Y DE NATURALEZA NO PROPIA DE VENTAS TALES COMO EL MANEJO DE PEDIDOS O ALMACENAJE, PUEDEN SER FACILMENTE ESTANDARIZADOS O PRESUPUESTADOS, SE REQUIERE UN ENFOQUE MAS POSITIVO PARA EVITAR UNA REDUCCION DE LOS SERVICIOS DE DISTRIBUCION NECESARIOS. EL ENFOQUE CONSISTE EN ASEGURAR LA MAXIMA EFECTIVIDAD POSIBLE Y OBTENER MEJORES RESULTADOS CON LOS MISMOS RECURSOS.

## TEMA III

### ANALISIS DE LOS GASTOS DE DISTRIBUCION

#### 3.1. EL PORQUE DE SU ANALISIS

EL PROPOSITO MAS IMPORTANTE, ES EL PODER A LOS EJECUTIVOS DE VENTAS CON LA INFORMACION NECESARIA PARA PLANEAR, DIRIGIR Y CONTROLAR LA DIRECCION DE DISTRIBUCION, ES POR ELLO SU IMPRESCINDIBLE ANALISIS Y SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES CORRECTIVAS A LAS PRINCIPALES VARIACIONES.

#### 3.2 ENTRE LOS DIFERENTES TIPOS DE ANALISIS, LOS MAS COMUNES SON LOS QUE A CONTINUACION SE DETALLAN.

- A) POR LA NATURALEZA DEL GASTO
  - B) POR OPERACIONES FUNCIONALES
  - C) POR MANERA DE APLICACION.
- A) POR NATURALEZA DEL GASTO.- COMO ES CONOCIDO, TODAS LAS EMPRESAS CUENTAN CON UN CATALOGO DE CUENTAS Y ESTE A SU VEZ, CON EL REGISTRO DE OPERACIONES, NOS DA COMO RESULTADO UN MAYOR GENERAL, EL CUAL NOS CLASIFICA LOS DIFERENTES TIPOS DE GASTO, COMO POR EJEMPLO: RENTA, LUZ, PUBLICIDAD, ETC. Y GENERALMENTE EL UNICO ANALISIS QUE SE REALIZA ES LA COMPARACION DE UN MES A OTRO Y CONTRA LOS MESES ANTERIORES PARA VIGILAR SU TENDENCIA. ESTE RAZONAMIENTO ES MUY LIMITADO, POR LO QUE NO ES DE GRAN AYUDA PARA LA TOMA DE DECISIONES.

B) POR OPERACIONES FUNCIONALES. - ESTE ES UNO MAS DE LOS DIFERENTES ANALISIS, APLICABLE Y UTIL PARA EL CONTROL DE LOS COSTOS DE DISTRIBUCION, YA QUE MIDE LA EFICACIA POR RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL, ES APLICABLE EN ORGANIZACIONES COMPLEJAS, DE LA SIGUIENTE MANERA:

- SE ESTABLECEN LAS OPERACIONES FUNCIONALES SEPARANDOLAS POR RESPONSABILIDAD, EJEMPLO:

A) LLAMADAS DE VENDEDORES A CLIENTES O PROSPECTOS.

B) EMBARQUE DEL ALMACEN

C) CORREOS

D) ETCETERA

- SE ASIGNAN UN COSTO A LAS FUNCIONES

- SE ESTABLECEN UNIDAD DE MEDIDA A LOS SERVICIOS

- SE CALCULA EL COSTO UNITARIO DIVIDIENDO EL COSTO TOTAL ENTRE LAS UNIDADES.

- SE TOMAN ACCIONES CORRECTIVAS SI SE REGISTRAN CONDICIONES NO RAZONABLES.

ESTE METODO NO PUEDE APLICARSE A TODOS LOS COSTOS DE DISTRIBUCION, PERO EN LA MAYORIA ES UN BUEN PADRON.

C) POR MANERA DE APLICACION.- EL PROPOSITO BASICO ES PROPORCIONAR INFORMACION PARA LA DIRECCION DE VENTAS, COMPARANDO EL INGRESO CONTRA EL COSTO APLICADO, ES IMPORTANTE SEÑALAR QUE ESTE TIPO DE ANALISIS REQUIERE DE LA SEGREGACION DE COSTOS (COSTOS DIRECTOS, SEMIDIRECTOS Y COSTOS INDIRECTOS ).

### 3.3 TECNICA POR MANERA DE APLICACION.

EL ENFOQUE GENERAL PARA EL ANALISIS, PUEDE EFECTUARSE DE LA SIGUIENTE MANERA:

1. CLASIFICACION DE LOS COSTOS EN DIRECTOS, SEMIDIRECTOS, E INDIRECTOS.
2. SELECCIONAR Y APLICAR LAS BASES DE PRORRATEO DE LOS COSTOS SEMIDIRECTOS E INDIRECTOS.
3. PREPARAR EL ANALISIS Y REPORTES PARA USO DEL EJECUTIVO, LO CUAL INVOLUCRE LOS SIGUIENTES PASOS:

- DETERMINAR LA UTILIDAD BRUTA POR SEGUIMIENTO

- A) TERRITORIO
- B) PRODUCTO
- C) ORDEN.

- ACUMULACION DE GASTOS DIRECTOS POR SEGMENTOS
- DISTRIBUCION DE GASTOS SEMIDIRECTOS
- PRORRATEO DE LOS GASTOS INDIRECTOS
- SEÑALAR LAS PRINCIPALES VARIACIONES Y LAS POSIBLES CORRECCIONES.

A) ANALISIS POR TERRITORIO.- SE ENTIENDE POR TERRITORIO, CUALQUIER AREA GEOGRAFICA, EN LA CUAL SE COMERCIALICE NUESTRO PRODUCTO. LOS COSTOS TIENDEN A SER DIFERENTES EN CADA ZONA DE COMERCIALIZACION, ESTO A CAUSA DE LAS DISTANCIAS, CLIMAS, POTENCIAL ECONOMICO, ETCETERA. POR ELLO QUE SE REQUIERE DE ESTE ANALISIS DE COSTOS POR TERRITORIOS, MISMO QUE SEÑALA LA RENTABILIDAD DEL PRODUCTO POR ZONAS Y A SU VEZ MARCA LA PAUTA PARA LA TOMA DE ACCIONES CORRECTIVAS COMO PUEDEN SER:

- 1.- REORGANIZACION DE TERRITORIOS
- 2.- CAMBIOS EN LOS METODOS DE VENTA O CANALES DE DISTRIBUCION.
- 3.- CAMBIOS EN LAS POLITICAS DE VENTAS POR TERRITORIO.
- 4.- CAMBIO DEL CUERPO DE VENTAS
- 5.- ELIMINACION DE TERRITORIOS NO REDITABLES.

B) ANALISIS POR PRODUCTO.- A CAUSA DE LOS AVANCES TECNOLOGICOS Y LA DINAMICA ECONOMICA, ES NECESARIO QUE LAS EMPRESAS INNOVEN SUS PRODUCTOS A UN MENOR COSTO, YA QUE DIA A DIA NUEVOS PRODUCTOS SE INCORPORAN AL MERCADO, DESPLAZANDO A QUIENES NO ACEPTAN LA ETAPA DE CAMBIO.

EXISTEN OTROS FACTORES A CONSIDERAR EN VENTAS QUE NO SON MERAMENTE COSTOS, PERO TODAS LAS CONDICIONES DEBERAN EQUILIBRARSE DENTRO DE LIMITES RAZONABLES.

EL ANALISIS DE COSTOS. POR PRODUCTO ES UTIL AL ESTABLECER PRECIOS CUANDO LA COMPANIA ESTA EN POSICION DE USAR COMO GUIA LOS COSTOS.

EL ANALISIS DE COSTOS. POR PRODUCTO REVELA AREAS DE DEBILIDAD EN LAS

CUALES SE PUEDEN TOMAR ALGUNAS DE LAS ACCIONES CORRECTIVAS:

- 1.- DIRIGIR EL ESFUERZO DE VENTAS HACIA LINEAS REDITUABLES Y POTENCIALES.
- 2.- AJUSTAR PRECIOS DE VENTA
- 3.- CAMBIOS EN LOS METODOS DE VENTA O EN LOS CANALES DE DISTRIBUCION.
- 4.- ELIMINAR LINEAS IMPRODUCTIVAS
- 5.- ETCETERA.

C) ANALISIS POR TAMAÑO DE ORDEN.- SE HA RECONOCIDO QUE UNA DE LAS CAUSAS DE ALTOS COSTOS DE DISTRIBUCION Y DE VENTAS NO SON REDITUABLES ES EL TAMAÑO DE

LA ORDEN, YA QUE LOS PRECIOS NO SON SUFICIENTES PARA CUBRIR LOS COSTOS Y DEJAR UTILIDAD. EL PRIMER PASO PARA EMPRENDER UNA ACCION CORRECTIVA SERA EFECTUAR UN ANALISIS DE COSTOS DE DISTRIBUCION DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES DE ACUERDO AL VOLUMEN.

### 3.4 TECNICA DE MODELOS MATEMATICOS.

LOS ANALISIS ANTERIORMENTE SEÑALADOS SON LOS UTILIZADOS EN LA PRACTICA, SIN EMBARGO EN EMPRESAS MAS ORGANIZADAS APLICAN METODOS MAS PRECISOS COMO LO ES EL USO DE FORMULAS Y MODELOS MATEMATICOS PARA PLANEAR Y REDUCIR COSTOS,

ENTRE LOS CUALES EXISTEN LOS SIGUIENTES:

- A) CONTROL DE INVENTARIOS
- B) PUNTOS DE REORDEN
- C) RUTAS DE TRANSPORTE
- D) OTROS

ES IMPORTANTE SEÑALAR QUE LA ADOPCION DE ESTOS TIPOS DE CONTROLES REPRESENTAN UN DESEMBOLO ALTO PARA SU IMPLANTACION, POSTERIORMENTE DISMINUYE YA QUE SOLO SE REQUIERE RETROALIMENTARLO. POR LO QUE ES NECESARIO QUE CADA EMPRESA EVALUE LA FACTIBILIDAD DE SU APLICACION, TOMANDO COMO PREMISA EL COSTO BENEFICIO.

## T E M A   I V

### COSTOS ESTANDAR DE LOS COSTOS DE DISTRIBUCION

#### 4.1 ESTANDARES Y CONTROL.

EN LOS NEGOCIOS PEQUEÑOS, EL PROPIETARIO PUEDE OBSERVAR CONTROLAR TODAS LAS OPERACIONES, POR LA DIARIA OBSERVACION PUEDE DETERMINAR LA EFICIENCIA, LOS ESFUERZOS DE PRODUCCION, EL NIVEL DE LAS MATERIAS PRIMAS Y PUEDE CORREGIR LAS DEFICIENCIAS SOBRE LA MARCHA.

EN EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES SE HACEN NECESARIOS CONTROLES CONTABLES Y REPORTES ESTADISTICOS, PARA ESTAR EN POSIBILIDAD DE PLANEAR, SUPERVISAR, DIRIGIR, EVALUAR Y COORDINAR LAS ACTIVIDADES DE VARIAS FUNCIONES, DEPARTAMENTO Y UNIDADES OPERATIVAS, SE PUEDEN DETERMINAR VARIACIONES O TENDENCIAS DESFAVORABLES. LA ESTRUCTURA CONTABLE PERMITE EL CONTROL DE COSTOS Y GASTOS POR COMPARACION CONTRA ALGUN PLAN DE ACCION PREDETERMINADO ( ESTANDARES ).

ES IMPORTANTE SEÑALAR QUE PARA UNA ADECUADA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS, ES NECESARIO ESTABLECER PARAMETROS QUE NOS PERMITAN EVALUAR LA ACTUACION DE LAS OPERACIONES O BIEN LA APLICACION DE LOS MISMOS, PARA ELLO UNA DE LAS PRINCIPALES HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS, ES LA APLICACION DE ESTANDARES.

SE ENTIENDE POR ESTANDAR LA PREDETERMINACION DE UN COSTO O GASTO REAL. ES DECIR QUE LOS COSTOS ESTANDAR SON LO CONTRARIO DE LOS COSTOS REALES, YA QUE LOS COSTOS REALES SON HISTORICOS POR LO QUE YA HAN INCURRIDO EN UN PERIODO ANTERIOR POR LO QUE SE REFIERE A LA PREDETERMINACION ES ADELANTARSE A LOS HECHOS.

ANTERIORMENTE NOS HEMOS REFERIDO A LA DETERMINACION DE ESTANDAR COMO UNA HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PERO TAMBIEN PUEDE SER UTILIZADA DENTRO DE LA CONTABILIDAD. PARA LLEVAR A CABO LA DETERMINACION DE UN ESTANDAR OPERACIONAL O BIEN MATERIAL MERECE DE MODELOS MATEMATICOS ASI COMO UNA SERIE DE ESTUDIOS MINUCIOSOS Y ANALITICOS TANTO OPERATIVOS COMO FUNCIONALES, DE TAL MANERA QUE PARA EFECTUAR ESA TAREA ES INDISPENSABLE LA INVERSION DE RECURSOS MONETARIOS ASI COMO DE TIEMPO Y SOBRE TODO DE LA VOLUNTAD DE CAMBIO EN LAS PERSONAS QUE LO VAN A OPERAR, CON ESTO SE QUIERE DECIR QUE UNO DE LOS FACTORES MAS IMPORTANTES QUE INFLUYEN PARA ESTABLECER LOS ESTANDARES ES EL FACTOR HUMANO, ESTO OBEDECE A SU GRADO DE VULNERABILIDAD YA QUE EN LA MAYORIA DE LOS CASOS EL SER HUMANO SE RESISTE A CAMBIAR SU MANERA DE TRABAJAR POR METODOS MAS MODERNOS, ES EN ESTE PUNTO EN EL CUAL SE DEBE DE PONER MAYOR ATENCION Y HACER VER A LAS PERSONAS LOS BENEFICIOS Y VENTAJAS QUE SE OBTIENEN CON ESTE CAMBIO.

ES IMPORTANTE SEÑALAR QUE PARA DESARROLLAR UN ESTANDAR, ES NECESARIO CONTAR CON RECURSOS FINANCIEROS ADECUADOS, ES POR TAL SITUACION QUE NO EN TODAS LAS EMPRESAS SE PUEDE LLEVAR A CABO ESTA HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA, YA QUE NO SOLO EL ESTANDAR DEBE SER DETERMINADO SI NO QUE ADEMAS MERECE DE REVISIONES

PERIODICAS PARA SU CONSTANTE ACTUALIZACION, ESTO DEBIDO A LOS CAMBIOS INFLACIONARIOS ASI COMO TAMBIEN EN LA MISMA OPERACION LLAMESE PRODUCTIVA O BIEN ADMINISTRATIVA Y OPERACIONAL.

UNA VEZ COMPRENDIDO LO ANTERIOR ES BIEN IMPORTANTE SEÑALAR QUE LOS COSTOS ESTANDAR SE APLICAN EN TODAS AREAS Y OPERACIONES QUE SE REALIZAN EN UN ENITE. Y QUE DE ELLA DEPENDE QUE TAN MINUCIOSO O DETALLADO QUIERE QUE ESTO SEA. EN ESTE CASO NOS REFERIMOS A LOS COSTOS DE DISTRIBUCION, YA QUE COMO SE MENCIONO EN CAPITULOS ANTERIORES ESTOS MERECEEN DE UN CONTROL ESTRICTO CON APEGO A LAS POLITICAS DE VENTA, CON LA FINALIDAD DE UTILIZAR AL MAXIMO LOS RECURSOS MONETARIOS, HUMANOS Y MATERIALES, YA QUE DE ELLOS SE OBTIENE EL CICLO ECONOMICO.

COSTOS ESTANDAR.- SE DEFINE COMO UN TIPO DE COSTOS PREDETERMINADO, ES DECIR QUE SON CALCULADOS CON ANTERIORIDAD AL MOMENTO EN QUE OCURREN, EL CUAL NOS SIRVE COMO PARAMETRO DE COMPARACION SEÑALANDO LAS PRINCIPALES DESVIACIONES Y PUNTOS DE CONTROL.

CONTROL.- COMO ANTERIORMENTE SE SEÑALA NOS PERMITE EVALUAR LA EFICIENCIA DE OBJETIVOS Y POLITICAS DE LA EMPRESA, ADEMAS DE BRINDAR LA OPORTUNIDAD DE ENCAMINAR LAS DESVIACIONES HACIA DONDE QUEREMOS DIRIGIRNOS.

LOS COSTOS ESTANDARES, SON MEDIDAS DE LO QUE SE CONSIDERA QUE DEBIERIAN SER LOS COSTOS. EL CONTROL DE COSTOS ES UNA RAMA IMPORTANTE DE LA CONTABILIDAD DE COSTOS.

LA ADMINISTRACION DE NEGOCIOS MODERNA DEBE PLANEAR Y ANALIZAR CONSTANTEMENTE LOS RESULTADOS DE LAS OPERACIONES CON EL FIN DE DECIDIR Y ELIMINAR LAS SITUACIONES FUERA DE CONTROL.

#### 4.2 VENTAJAS DE LOS ESTANDARES.

LOS BENEFICIOS DEL USO DE LOS ESTANDARES SE EXTIENDEN MAS ALLA DEL CONTROL DE COSTOS; A CONTINUACION SE DETALLAN ALGUNAS DE LAS PRINCIPALES VENTAJAS DE LOS ESTANDARES:

##### 1.- AL CONTROLAR COSTOS

- A) PROVEEN UNA MEJOR MEDIDA DEL DESEMPEÑO, HACEN SOBRESALIR LAS AREAS DE COSTO EXCESIVO QUE DE OTRA MANERA NO PODRIAN CONOCERSE.
- B) POR EL PRINCIPIO DE EXCEPCION PERMITEN EL AHORRO DE TIEMPO.
- C) HACEN POSIBLE LAS ECONOMIAS EN LA CONTABILIDAD DE COSTOS; POCOS REGISTROS SON NECESARIOS ASI COMO PROCEDIMIENTOS SIMPLIFICADOS. A VALOR ESTANDAR NO HAY NECESIDAD DE CALCULAR LOS COSTOS REALES CADA VEZ QUE UN NUEVO LOTE SE TERMINA O SE RECIBE.
- D) HACEN POSIBLE UNA MAS RAPIDA EMISION DE REPORTES.

F) SIRVEN COMO INCENTIVO AL PERSONAL QUE VA A TRAVES DE PREMIOS, TIENDE A TRABAJAR MAS EFICIENTEMENTE.

## 2.- AL ESTABLECER PRECIOS DE VENTA

A) UNA MEJOR INFORMACION DE COSTOS ESTA DISPONIBLE COMO BASE PARA FIJAR PRECIOS.

B) CAMBIOS EN EL PRODUCTO O EN SUS PROCESOS PUEDEN REFLEJARSE RAPIDAMENTE EN EL COSTO. EL USO DE ESTANDARES REQUIERE LA DISTINCION DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES, ESTO PERMITE EL CALCULO SOBRE DIFERENTES VOLUMENES.

C) LAS CUOTAS PREDETERMINADAS PERMITEN LA OBTENCION DE INFORMACION MAS RAPIDAMENTE.

## 3.- AL VALUAR INVENTARIOS

A) SE ASFGURA UN MEJOR COSTO, LA CAPACIDAD OCIOSA, LAS PERDIDAS NORMALES O LAS INEFICIENCIAS SON ELIMINADAS.

B) SE OBTIENE SIMPLICIDAD AL VALUAR LOS INVENTARIOS YA QUE TODOS LOS PRODUCTOS SE VALUAN AL MISMO COSTO.

#### 4.- EN LA PLANEACION PRESUPUESTAL

- A) SE FACILITA LA DETERMINACION DEL COSTO ESTANDAR TOTAL, AL CONVERTIR LAS CEDULAS DE VENTAS Y DE PRODUCCION A COSTOS.
- B) PROVEEN LAS BASES PARA PRONOSTICAR LAS VARIACIONES QUE PUEBAN RAZONABLEMENTE SER ESPERADAS.

#### 4.3 TIPOS DE ESTANDARES:

ANTES DE EMPEZAR A MENCIONAR LOS DIFERENTES TIPOS DE ESTANDARES, SERIA RECOMENDABLE SEÑALAR QUE NO TODOS LOS COSTOS MERECEAN DE UN ESTUDIO SOFISTICADO YA QUE DEBE CONSIDERARSE EL IMPORTE RELATIVO Y EL GRADO DE CONTROL. COSTOS COMO DEPRECIACION SALARIOS DE PERSONAL CLAVE, ALGUNOS IMPUESTOS PUEDEN TENER CIERTO GRADO DE CONTROL, PARTIENDO DE CUALES SON FIJOS Y VARIABLES, OBSERVANDO SU GRADO DE VARIABILIDAD, UNA VEZ ACLARADO ESTE PUNTO SE DETALLAN ALGUNOS DE LOS DIFERENTES TIPOS DE ESTANDARES:

##### 1.- ESTANDARES PARA TODAS LAS ACTIVIDADES DE LOS NEGOCIOS.

LOS PRINCIPIOS BAJO LOS CUALES SE HA DELINEADO EL DESARROLLO DE LOS ESTANDARES, DEBERIAN APLICARSE A MUCHAS FUNCIONES FUERA DEL AMBITO DE

LA FABRICACION. LOS EJECUTIVOS NO CUESTIONAN LA NECESIDAD DE ESTANDARES PARA EL CONTROL ADMINISTRATIVO DE DISTRIBUCION Y ACTIVIDADES FINANCIERAS.

2.- ESTANDARES PARA EL DESEMPEÑO INDIVIDUAL.

LOS COSTOS LOS CONTROLAN, LOS CORRIGEN, O LOS REDUCEN LAS GENTES, POR LOS ESFUERZOS DE LOS VENEDORES INDIVIDUALES EL VOLUMEN TOTAL DE VENTAS ES ASEGURADO. EL ESTANDAR SE DEBE REFERIR A FASES MAS QUE A VOLUMENES TALES. POR EJEMPLO: UNA OPERACION PARTICULAR EN LUGAR DEL PRODUCTO TOTAL UNA CUOTA DE VENTAS EN VEZ DE EL TERRITORIO TOTAL.

ESTANDARES ESPECIFICOS

3.- ESTANDARES DE CANTIDAD DE MATERIAL.

SE BASAN EN LAS ESPECIFICACIONES DE INGENIERIA QUE DELINEAN EL TIPO Y CANTIDAD DE MATERIAL QUE DEBE SER USADO. LA CANTIDAD ESTANDAR MULTIPLICADA POR EL PRECIO UNITARIO DA EL COSTO ESTANDAR. SI SE USA MAS DE UN TIPO DE MATERIAL, EL COSTO SERA LA SUMA DE LOS MATERIALES INDIVIDUALES.

4.- ESTANDARES DE PRECIOS DE MATERIAL.

EL PRECIO ESTANDAR REPRESENTA EL COSTO ESPERADO EN LUGAR DEL DESEADO O EL EFICIENTE. AUNQUE EL PRECIO REAL PUEDE FLUCTUAR, ESTOS CAMBIOS NO SE REFLEJAN INMEDIATAMENTE EN EL COSTO UNITARIO ESTANDAR.

5.- ESTANDARES DE CANTIDAD DE MANO DE OBRA.

LA MANO DE OBRA QUE CONTIENE UN PRODUCTO GENERALMENTE ES UN COSTO IMPORTANTE. ES NECESARIO CONOCER LA CANTIDAD DE MANO DE OBRA NECESARIA PARA PRODUCIR UN ARTICULO, DETERMINADO EL TIEMPO DE PRODUCCION; ESTUDIO DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS INVOLUCRADOS EN ESTE ESTANDAR.

6.- ESTANDARES DE CUOTA DE MANO DE OBRA.

EL COSTO DE LA MANO DE OBRA EN ALGUNOS CASOS ESTA INFLUENCIADO POR FACTORES AJENOS AL CONTROL DE LA COMPANIA COMO SON LAS NEGOCIACIONES SINDICALES, O LOS SUELDOS QUE PREVALECE EN EL AREA; ALGUNAS VARIACIONES SURGEN DE ACCIONES CONTROLABLES POR EJEMPLO: ASIGNACION DE PERSONAL NO ADECUADO A UN ALTO COSTO, O EL USO DE TIEMPO EXTRA.

7.- ESTANDARES DE GASTOS GENERALES DE FABRICACION.

LA DETERMINACION DE ESTOS ESTANDARES ES COMPLICADA, VARIAS CONDICIONES SON RESPONSABLES:

A) UNA GRAN VARIEDAD DE GASTOS.

B) EL CONTROL DESCANSA SOBRE UN GRAN NUMERO DE EJECUTIVOS.

C) UN IMPROPIO NIVEL DE ACTIVIDAD.

LOS GASTOS GENERALES DE FABRICACION SON MEJOR CONTROLADOS A TRAVES DEL USO DE UN PRESUPUESTO FLEXIBLE, SE REQUIERE LA SEGRIGACION DE GASTOS FIJOS Y VARIABLES. EL ANALISIS Y CONTROL PERMITE IDENTIFICAR LAS VARIACIONES POR:

- 1.- VOLUMEN
- 2.- CUOTA
- 3.- EFICIENCIA.

8.- ESTANDARES DE COSTO DE DISTRIBUCION.

SON UNA AYUDA INVALUABLE AL DIRIGIR LOS ESFUERZOS DE VENTAS. LOS ESTANDARES MAS EFECTIVOS SON LOS QUE MIDEN EL DESEMPEÑO INDIVIDUAL. ALGUNOS EJEMPLOS SON:

- GASTOS DE VENTA POR UNIDAD VENDIDA
- GASTOS DE VENTA COMO UN PORCENTAJE DE LAS VENTAS NETAS.
- COSTO POR CUENTA VENDIDA
- COSTO POR LLAMADA
- COSTO POR DIA
- COSTO POR KILOMETRO RECORRIDO
- COSTO POR ORDEN DE VENTAS.

OTRO TIPO DE CONTROL SON LOS PRESUPUESTOS PARA GASTOS DE VENTA.

9.- ESTANDARES DE GASTOS ADMINISTRATIVOS.

ESTE CONTROL PUEDE EJERCERSE A TRAVES DE PRESUPUESTOS DEPARTAMENTALES O POR AREAS DE RESPONSABILIDAD, ASI COMO POR MEDIO DE LOS ESTANDARES DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL; POR JEMPLO:

FUNCION	UNIDAD ESTANDAR DE MEDIDA
COMPRAS	COSTO POR ORDEN DE COMPRAS
FACTURACION	COSTO POR FACTURA SUMINISTRADA.
PERSONAL	COSTO POR PERSONA CONTRATADA
TRAFICO	COSTO POR EMBARQUE
NOMINAS	COSTO POR EMPLEADO
OFICINAS	COSTO POR EXPEDIENTE MANEJADO.

10.- OTROS ESTANDARES.

PUEDEN USARSE PARA MEDIR LA EFECTIVA UTILIZACION DE LOS ACTIVOS O CREDITOS DE UNA COMPANIA; ALGUNOS EJEMPLOS SON:

- VENTAS NETAS A CUENTAS POR COBRAR
- DIAS DE VENTA EN CUENTAS POR COBRAR
- RENDIMIENTOS SOBRE ACTIVOS
- RENDIMIENTOS SOBRE CAPITAL
- ROTACION DE CAPITAL DE TRABAJO.

#### 4.4 BASES PARA ESTABLECER ESTANDARES, EN LOS COSTOS DE DISTRIBUCION.

ES EVIDENTE QUE LA EMPRESA DEBE ESTABLECER UNA COMUNICACION ESTRECHA ENTRE EL STAFF Y RESPONSABLES DIRECTOS, DE CADA AREA O DEPARTAMENTO, PARA CAMBIAR IMPRESIONES Y ESTABLECER OBJETIVOS A CUMPLIR. UNA VEZ ACORDADA CON LOS EJECUTIVOS DE VENTAS LA NECESIDAD DE ESTABLECER ESTANDARES, EL PRIMER PASO CONSISTE EN CLASIFICAR LOS COSTOS POR CENTRO DE RESPONSABILIDAD, EL SEGUNDO PASO ES SELECCIONAR UNIDADES O BASES DE MEDIDA; EL TERCERO ES ANALIZAR LA EXPERIENCIA PASADA POR FUNCION Y ACTIVIDAD; EL CUARTO PASO ES CONSIDERAR EL EFECTO EN LOS COSTOS DE LOS CAMBIOS ESPERADOS EN LAS CONDICIONES EXTERNAS Y DE LOS PROGRAMAS DE VENTAS PLANEADAS; EL PASO FINAL, ES RECABAR EL JUICIO DEL PERSONAL QUE INTERVIENE DIRECTAMENTE CON LA DISTRIBUCION DEL PRODUCTO Y SOMETER A CONSIDERACION LOS ESTANDARES PROPUESTOS. PARA LLEVAR A EFECTO ESTA LABOR SE DEBEN DISEÑAR REGISTROS PARA RECABAR Y ACUMULAR INFORMACION QUE USUALMENTE NO ESTA DISPONIBLE EN LOS REGISTROS DE CONTABILIDAD Y SON UN HISTORIAL MUY UTIL PARA LA DETERMINACION DE ESTANDARES; A CONTINUACION SE DETALLAN ALGUNOS DE ESTOS INFORMES;

- VENTA DE UNIDADES
- VENTAS POR HORA DEL DIA
- DEMOSTRACIONES EFECTUADAS
- DIAS HOMBRE DE VENTAS
- DIAS DE VIAJE DE VENDEDORES

- PROMEDIO DE VENEDORES
- HORAS DE PUBLICIDAD
- COTIZACIONES EFECTUADAS
- LINEAS DE ORDEN ESCRITAS
- CLIENTES POR LOCALIDAD - VOLUMEN
- CUENTAS MAL ANALIZADAS
- MUESTRAS ENVIADAS
- QUEJAS RECIBIDAS
- NUMERO DE EMBARQUES
- VALOR DE LOS EMBARQUES
- NUMERO DE ENTREGAS
- VOLUMEN DE ALMACENAMIENTO
- INDICE DE ROTACION
- NUMERO DE FACTURAS
- REMESAS RECIBIDAS
- ORDENES POR FECHA DE RECEPCION
- LLAMADAS A CLIENTES
- KILOMETRAJE DE VENEDORES
- NUEVOS CLIENTES ASFGURADOS
- EMBARQUES EN UNIDADES FISICAS
- KILOMETRAJE DE REPARTO
- VOLUMEN TRANSPORTADO
- UNIDADES DE REPARTO Y SU ESTADO FISICO

- CUENTAS ATENDIDAS
- COSTOS DE CREDITO ENVIADOS.

LOS REPORTES ANTERIORES DEBEN CLASIFICARSE POR TERRITORIOS, PRODUCTOS Y DEPARTAMENTO, YA QUE ES UNA HERRAMIENTA MUY UTIL PARA EL PROGRAMA DE ESTANDARES.

#### 4.5 CONTROL DE ESTANDARES

EL CONTROL ES LA COMPARACION DEL GASTO REAL CONTRA EL ESTANDAR Y REPORTAR LOS RESULTADOS AL EJECUTIVO DE VENTAS. LA ESCENCIA DEL CONTROL ES EL PRONTO SEGUIMIENTO DE LAS TENDENCIAS DESFAVORABLES ANTES DE QUE PRODUZCAN PERDIDAS.

## TEMA V

### CASO PRACTICO

PARA LLEVAR A CABO UN CONTROL Y ANALISIS DE COSTOS DE DISTRIBUCION ES NECESARIO ESTABLECER UNA CLASIFICACION DE LOS GASTOS, EN EL CASO DE TRANSFORMADORES S.A. DESPUES DE HABER ANALIZADO SUS NECESIDADES OPTO POR LA SIGUIENTE:

- GASTOS DIRECTOS DE VENTA
- GASTOS DE REPARTO
- GASTOS DE OFICINAS DE VENTA
- GASTOS DE OFICINAS ADMINISTRATIVAS

LO ANTERIOR TOMANDO EN CONSIDERACION QUE LOS COSTOS DE DISTRIBUCION SE DIVIDEN EN:

EN CUANTO A SU OCURRENCIA

- CONSTANTES
- VARIABLES

EN CUANTO A SU INTERVENCION

- DIRECTOS
- INDIRECTOS

- ES IMPORTANTE SEÑALAR QUE LOS GASTOS DE DISTRIBUCION CONSTANTES SON AQUELLOS QUE POR SU NATURALEZA NO CAMBIAN EN CUANTO A SU MONTO Y PERIODO.

- LOS GASTOS DE DISTRIBUCION VARIABLES VAN LIGADOS AL VOLUMEN DE PRODUCCION.
- SON GASTOS DE DISTRIBUCION DIRECTOS, AQUELLOS QUE SE APLICAN DIRECTAMENTE AL PRODUCTO O SERVICIO.
- GASTOS DE DISTRIBUCION INDIRECTOS SON AQUELLOS QUE NO PUEDEN APLICARSE EN FORMA DIRECTA A UN PRODUCTO O SERVICIO Y POR LO TANTO MERECE DE UNA BASE DE PRORRATEO PARA SU APLICACION.

UNA VEZ CONCEPTUALIZADO LO ANTERIOR, ES NECESARIO ELABORAR UN CATALOGO DE REGISTRO CONTABLE, EL CUAL CONTENGA CUENTAS Y SUBCUENTAS COMO DIVISIONES FUNCIONALES EL QUE A SU VEZ NOS PERMITA ESTABLECER LA ACUMULACION DEL GASTO, POR LO QUE TRANSFORMADORES, S.A. OPTO POR EL SIGUIENTE:

NUMERO DE CUENTA

NOMBRE DE LA CUENTA

55000	GASTOS DIRECTOS DE VENTA
55100	CONSTANTES:
55101	SUELDOS DE VENEDORES
55102	SUELDOS DE SUPERVISORES
55103	PUBLICIDAD
55104	GASTOS DE INVESTIGACION DE MERCADOS

55105	
55106	
55107	OTROS
55500	VARIABLES:
55501	COMISIONES
55502	FLETES
55503	IMPUESTO (ISR)
55504	GASTOS DE VIAJE Y VIATICOS
55505	CUENTA PATRONAL (IMSS)
55506	
55507	
55508	OTROS
56000	GASTOS DE REPARTO
56100	CONSTANTES:
56101	SUELDOS
56102	RENTAS
56103	DEPRECIACION DE EQS.
56104	
56105	OTROS
56500	VARIABLES:
56501	GASOLINA Y LUBRICANTES
56502	REPARACIONES EQUIPO
56503	MATERIAL DE EMPAQUE
56504	OTROS

57000	GASTOS DE OFICINA DE VENTAS
57100	CONSTANTES:
57101	SUELDOS
57102	RENTA
57103	DEPRECIACION EQ. OFNA.
57104	PREVISION PARA CUENTAS INCOBRABLES
57105	CORREO Y TELEGRAFO
57106	UTILES Y ARTICULOS DE ESCRITORIO
57107	OTROS
57500	VARIABLES:
57501	COMISIONES A DIRIGENTES
57502	HORARIOS POR COBRANZAS
57503	OTROS
58000	GASTOS DE OFICINA ADMON.
58100	CONSTANTES:
58101	SUELDOS
58102	RENTAS
58103	DEPRECIACIONES
58104	EN GRAL. TODAS LAS SUB- CUENTAS CONOCIDAS.
58500	VARIABLES:
58501	DESCUENTOS SOBRE VENTAS
58502	DESCUENTOS SOBRE CARTERA
58503	OTROS

LOS MOVIMIENTOS EN ESTAS CUENTAS Y SUBCUENTAS NOS ARROJA UN SALDO MENSUAL, DANDO COMO RESULTADO UNA ACUMULACION PRIMARIA, EL QUE NOS SIRVE, COMO HERRAMIENTA PARA EL PRORRATEO SECUNDARIO.

A CONTINUACION SE MUESTRA UN EJEMPLO DE CEDULA DE PRORRATEO SECUNDARIO DE TRANSFORMADORES S.A.; EN LA QUE SE INCLUYEN LAS BASES DEL DERRAME DE GASTOS MAS EQUITATIVOS Y SOBRE UNA APLICACION CONSISTENTE.

EJEMPLO:

**CEDULA DE PRORRATEO SECUNDARIO**

CUENTA: GASTOS DIRECTOS DE VENTA CEDULA NO. 1

SUBCUENTA: COMISIONES

BASE: IMPORTE DE COBRANZA

TRANSFORMADOR 75 KVA	9%
TRANSFORMADOR 125 KVA	8%
TRANSFORMADOR 250 KVA	10%

( NUEVOS PESOS )

PRODUCTO	COBRANZA	%	APLICACION
TRANSFORMADOR 75 KVA	258,000	9	23,220
TRANSFORMADOR 125 KVA	288,000	8	23,040
TRANSFORMADOR 250 KVA	125,000	10	12,500
	<hr/>		<hr/>
	671,000		58,760
	*****		*****

CEDULA DE PORRATEO SECUNDARIO.

CEDULA NO. 2

CUENTA: GASTOS DIRECTOS DE VENTA

SUBCUENTA: PUBLICIDAD

BASE: VOLUMEN DE VENTAS (NUEVOS PESOS)

GASTO 32,700

DETERMINACION DEL FACTOR ----- 0.37

VENTA 895,300

PRODUCTO	VENTA	FACTOR	APLICACION
TRANSFORMADOR 75 KVA	384,900	0.037	14,241
TRANSFORMADOR 125 KVA	340,200	0.037	12,587
TRANSFORMADOR 250 KVA	170,200	0.037	5,872
	<hr/>		<hr/>
	895,300		32,700
	-----		-----

CEBULA DE PRORRATADO

CEBULA NO. 3

CUENTA: GASTOS DIRECTOS DE VENTA

SUBCUENTA: SUELDOS DE SUPERVISORES

BASE: VOLUMEN DE VENTAS

( NUEVOS PESOS )

GASTO 26,700

FACTOR = ----- 0.02

VENTA 895,300

PRODUCTO	VENTA	FACTOR	APLICACION
TRANSFORMADORES 75 KVA N\$	384,900	0.03	11,547
TRANSFORMADORES 125 KVA	340,200	0.03	10,206
TRANSFORMADORES 250 KVA	170,200	0.03	4,947
	<hr/>		<hr/>
	N\$ 895,300		26,700
	-----		-----

ESTA CEBULA NOS PERMITE EFECTUAR ANALISIS DE COMPORTAMIENTO DEL COSTO DE DISTRIBUCION POR ARTICULO, TERRITORIO, CLIENTES, ETC..

## CEDULA DE CONCENTRACION PRORRATEO SECUNDARIO

FECHA:  
(NUEVOS PESOS)

CUENTA: 55000 GASTOS DIRECTOS DE VENTA

SUBCUENTA	DESCRIPCION	BASE DE APLICACION	NUMERO CEDULA	TOTAL	APLICACION		
					TRANSFORMADOR		
					75 KVA	125 KVA	250 KVA
55101	SUELDOS VENEDORES						
55102	SUELDOS SUPERVISORES	S/VOL. VTAS	3	26,700	11,547	10,206	4,947
55103	PUBLICIDAD	S/VOL. VTAS	2	32,700	14,241	12,587	5,872
55104	GASTOS INV. DE MERC.						
55107	OTROS						
	TOTAL GASTOS CONSTANTES						
55501	COMISIONES	% DE COERANZA	1	58,760	23,220	23,040	12,500
55502	FLETES						
55503	IMPUESTOS						
55504	GASTOS DE VIAJE						
55505	CUOTA PATRONAL						
55508	UTROS						
	TOTAL GASTOS VARIABLLS						
	TOTAL GASTOS DIRECTOS						

TRANSFORMADORES S.A.

ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE ENERO DE 1992.  
( ANALISIS POR PRODUCTO )

	TOIALES		TRANSFORMADOR 75 KVA		TRANSFORMADOR 125 KVA		TRANSFORMADOR 250 KVA	
VENTAS	\$ 652,250.00	100 %	N\$ 148,500.00	100 %	N\$ 270,000.00	100 %	N\$ 233,750.00	100%
COSTO DE VENTAS	273,945.00	42.0	62,370.00	42.0	113,400.00	42.0	98,175.00	42
UTILIDAD BRUTA	378,305.00	58.0	86,130.00	58.0	156,600.00	58.0	135,575.00	58
COSTO DIST. ESTANDAR.								
DIRECTOS DE VENTA	57,600.00	8.8	14,200.00	9.6	23,700.00	8.8	19,700.00	8.4
REPARTO	39,900.00	6.1	6,300.00	4.2	17,500.00	6.5	10,100.00	6.8
OFNA. DE VENTA	53,073.58	8.1	12,083.44	8.1	21,969.90	8.1	19,020.23	8.2
OFNA. DE ADMINISTRACION	12,967.20	11.0	16,612.70	11.2	30,204.90	11.2	26,149.61	11.2
T O T A L	223,540.78	34.0	49,196.14	33.1	93,374.80	34.6	80,969.84	34.6
UTILIDAD OPERACIONAL	154,764.22	23.73	36,933.86	24.8	63,225.20	23.4	54,005.16	23.4
MENOS:								
VARIACIONES AL COSTO ESTANDAR DE DISTRIBUCION								
EN GASTO DIR. DE VENTA	(740.00 )	(0.1)	835.00	0.6	2,100.00	0.7	(3,675.00 )	(1.6)
EN GASTO DE REPARTO	1,397.50	0.2	360.00	0.2	1,300.00	0.5	(262.50 )	(0.1)
EN GASTO OFNA. DE VENTAS	893.58	0.1	203.44	0.1	369.90	0.1	320.23	0.1
EN GASTO OFNA DE ADMON.	(5,302.79 )	(0.8)	(1,207.30 )	(0.8)	(2,195.10 )	(0.8)	(1,900.38 )	(0.8)
T O T A L	(3,751.71 )	(0.7)	191.14	0.1	1,574.80	0.6	(5,517.65 )	(2.4)
UTILIDAD NETA ANTES I.S.R.	158,515.91	24.0	36,742.72	24.7	61,650.40	22.8	60,122.81	25.7

A CONTINUACION SE MUESTRA UN EJEMPLO DE APLICACION DE ESTANDARES A LOS COSTOS DE DISTRIBUCION, TOMANDO CIFRAS PRESUPUESTADAS EN VENTAS Y GASTOS, ASI COMO UN COMPARATIVO CONTRA CIFRAS REALES Y LA TECNICA CONTABLE DE TRANSFORMADORES S.A:

REGISTRO CONTABLE

ASIENTO DE DIARIO

-1-

COSTO DE DISTRIBUCION DIRECTA DE VENTA      NS 58,340.00

TRANSFORMADOR 75 KVA NS 13,365.00

TRANSFORMADOR 125 KVA 21,600.00

TRANSFORMADOR 250 KVA 23,375.00

COSTO DE DISTRIBUCION GASTOS DE REPARTO      NS 38,502.50

TRANSFORMADOR 75 KVA NS 5,940.00

TRANSFORMADOR 125 KVA 16,200.00

TRANSFORMADOR 250 KVA 16,362.50

COSTO DE DISTRIBUCION DE OFICINA DE VENTAS N\$ 52,180.00

TRANSFORMADOR 75 KVA N\$ 11,880.00

TRANSFORMADOR 125 KVA 21,600.00

TRANSFORMADOR 250 KVA 18,700.00

COSTO DE DISTRIBUCION GASTOS DE OFINA. ADMON. N\$ 78,270.00

TRANSFORMADOR 75 KVA N\$ 17,820.00

TRANSFORMADOR 125 KVA 32,400.00

TRANSFORMADOR 250 KVA 28,050.00

GASTOS DIRECTOS DE VENTAS APLICABLES N\$ 58,340.00

GASTOS DE REPARTO APLICADOS 38,502.50

GASTOS DE OFICINA DE VENTAS APLICADAS 52,180.00

GASTOS DE OFICINA DE ADMON. APLICADAS 78,270.00

REGISTRO DEL COSTO DE DISTRIBUCION APLICADO CORRESPONDIENTE AL MES DE ENERO DE  
1992.

-2-

GASTOS DIRECTOS DE VENTAS REALES	N\$ 57,600.00
GASTOS DE REPARTO REALES	39,900.00
GASTOS OFICINA DE VENTAS REALES	53,073.58
GASTOS OFICINA ADMON. REALES	72,967.20

VARIAS CUENTAS N\$ 223,540.78

REGISTRO DE LOS GASTOS REALES DEL MES DE ENERO DE 1992.

GASTOS DIRECTOS DE VENTA APLICADOS	N\$ 58,340.00
GASTOS DE REPARTO APLICADOS	38,502.50
GASTOS DE OFNA. DE CUENTAS APLICADOS	52,180.00
GASTOS DE OFICINA DE ADMON. APLICADOS	78,270.00

GASTOS DIRECTOS DE VENTAS REALES	N\$ 58,340.00
GASTOS DE REPARTO REALES	38,502.50
GASTOS OFNA. DE VENTAS REALES	52,180.00
GASTOS OFNA. DE ADMON. REALES	78,270.00

ASIENTO DE CANCELACION DE LOS GASTOS APLICADOS CORRESPONDIENTES AL MES DE ENERO DE 1992.

VARIACION EN GASTOS DE REPARTO	N\$ 1,397.50
VARIACION EN GASTOS DE OFNA. VENTAS	893.58
GASTOS DIRECTOS DE VENTAS REALES	740.00
GASTOS DE OFNA. DE ADMON. REALES	5,302.79

GASTOS DE REPARTO REALES	N\$ 1,397.50
GASTOS DE OFNA. VENTAS REALES	893.58
VARIACION DE GASTOS DIRECTOS DE VTA.	740.00
VARIACION DE GASTOS OFNA. DE ADMON.	5,302.79

ASIENTO DE REGISTRO DE VARIACIONES ENTRE GASTOS REALES Y APLICADOS.

-5-

VARIACION DE GASTOS DIRECTOS DE VENTA N\$ 740.00

VARIACION DE GASTOS DE OFNA. ADMON. 5.302.79

PERDIDAS Y GANANCIAS N\$ 3.751.71

VARIACION DE GASTOS DE REPARTO 1.397.50

VARIACION DE GASTOS DE OFNA. VENTAS 893.58

TRASPASO DE LAS VARIACIONES A LA CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS.

ASIENTO DE MAYOR

COSTO DE DIST. DIRECTO. DE VIA.

1) 58,340.00

COSTO DE DIST. GASTO DE REPARTO

1) 38,502.50

COSTO DE DIST. GASTOS DE OFNA.

1) 52,180.00

COSTO DE DIST. GASTOS OFNA. ADMON.

1) 78,270.00

**GASTOS DIRECTOS DE VTA. APLICADOS**

3)	58,340.00	58,340.00	(1)
----	-----------	-----------	-----

**GASTOS DE REPARTO APLICADOS**

3)	38,502.50	38,502.50	(1)
----	-----------	-----------	-----

**GASTOS DE OFNA. DE VENTAS APLICADOS**

3)	52,180.00	52,180.00	(1)
----	-----------	-----------	-----

**GASTOS OFNA. ADMON. APLICADOS**

3)	78,270.00	78,270.00	(1)
----	-----------	-----------	-----

GASTOS DIRECTOS DE VENTA REALES

1)	57,600.00	58,340.00	(3)
4)	740.00		
	58,340.00	58,340.00	

GASTOS DE REPARTO REALES

2)	39,900.00	38,502.50	(3)
		1,397.50	
	39,900.00	39,900.00	

GASTOS OFNA DE VENTAS REALES

2)	53,073.58	52,180.00	(3)
		893.58	(4)
	53,073.58	53,073.58	

GASTOS DE OFNA ADMON. REALES

2)	72,967.20	78,270.00	(3)
4)	5,302.79		
	78,270.00	78,270.00	

VARIAS CUENTAS

223,540.78 (2)

PERDIDAS Y GANANCIAS

3,751.71 (5)

VARIACION EN GASTOS DIR. DE VIA.

5) 740.00 740.00 (4)

VARIACION EN GASTOS DE REPARTO

4) 1,397.50 1,397.50 (5)

**VARIACION EN GTS. OFNA. VENTAS**

4)	893.58	893.58	(5)
----	--------	--------	-----

**VARIACION EN GTS. OFNA. ADMON.**

5)	5,302.79	5,302.79	(4)
----	----------	----------	-----

**CFDULA DE CONCENTRACION DE VARIACIONES**

**GASTOS DIRECTOS DE VENTAS**

<b>PRODUCTO</b>	<b>GASTOS REALES</b>	<b>GASTOS APLICADOS</b>	<b>VARIACION</b>
TRANSFORMADOR 75 KVA	14,200.00	13,365.00	835.00
TRANSFORMADOR 125 KVA	23,700.00	21,600.00	2,100.00
TRANSFORMADOR 250 KVA	19,700.00	23,375.00	( 3,675.00 )
<b>TOTAL</b>	<b>57,600.00</b>	<b>58,340.00</b>	<b>( 740.00 )</b>
	-----	-----	-----

**GASTOS DE OFICINA DE ADMINISTRACION**

PRODUCTO	GASTOS REALES	GASTOS APLICADOS	VARIACION
TRANSFORMADOR 75 KVA	16,612.69	17,820.00	( 1,207.30 )
TRANSFORMADOR 125 KVA	30,204.90	32,400.00	( 2,195.10 )
TRANSFORMADOR 250 KVA	26,149.61	28,050.00	( 1,900.38 )
	-----	-----	-----
<b>T O T A L</b>	<b>72,967.20</b>	<b>78,270.00</b>	<b>( 5,302.78 )</b>
	-----	-----	-----

**GASTOS DE OFICINA DE VENTAS**

<b>PRODUCTO</b>	<b>GASTOS REALES</b>	<b>GASTOS APLICADOS</b>	<b>VARIACION</b>
TRANSFORMADOR 75 KVA	12,083.44	11,880.00	203.44
TRANSFORMADOR 125 KVA	21,969.90	21,600.00	369.90
TRANSFORMADOR 250 KVA	19,020.24	18,700.00	320.24
<b>T O T A L</b>	<b>53,073.58</b>	<b>52,180.00</b>	<b>893.58</b>

**GASTOS DE REPARTO**

PRODUCTO	GASTOS REALES	GASTOS APLICADOS	VARIACION
TRANSFORMADOR 75 KVA	6,300.00	5,940.00	360.00
TRANSFORMADOR 125 KVA	17,500.00	16,200.00	1,300.00
TRANSFORMADOR 250 KVA	16,100.00	16,362.50	( 262.50 )
 	<hr/>	<hr/>	<hr/>
TOTAL	39,900.00	38,502.50	1,397.50
	-----	-----	-----

ANALISIS DE VARIACIONES DEL TRANSFORMADOR DE 75 KVA

EN GASTOS DIRECTOS DE VENTA

EN PRESUPUESTO:

CANTIDAD PRESUPUESTADA	N\$	13,500.00	
CANTIDAD REAL		<u>14,200.00</u>	
EXCESO			N\$ 700.00

EN EFICIENCIA OPERATIVA:

PRESUPUESTO DE VENTAS (UDS)	60	
UNIDADES VENDIDAS	<u>66</u>	
DIFFERENCIA	6	(UDS) x N\$ 225.00 ( 1,350.00 )

PRECIO VENTA PRESUPUESTO UNITARIO	2,500.00
PORCENTAJE DE APLICACION	x 9 %
	<u>N\$ 225.00</u>



**EN GASTO DE REPARTO:**

**EN PRESUPUESTO:**

CANTIDAD PRESUPUESTADA N\$ 6,000.00

CANTIDAD REAL N\$ 6,300.00

---

EXCESO N\$ 300.00

**EN EFICIENCIA OPERATIVA:**

PRESUPUESTO DE VENTAS (UDS) 60

UNIDADES VENDIDAS 66

---

DIF. EN VENTA. 6 POR N\$ 100.00 N\$ ( 600.00 )

PRECIO DE VENTA N\$ 2,500.00

PORCENTAJE APLIC. 4%

---

100.00

COMPENSACION POR DIFERENCIA EN PRECIO DE VENTA:

UNIDADES VENDIDAS 66 A PRECIO VENTA (REAL) N\$ 2,250.00 N\$ 148,500.00

UNIDADES VENDIDAS 66 A PRECIO VTA. PRESU-

PUESTO 2,500.00 165,000.00

-----  
N\$ 16,500.00  
-----

VARIACION EN PRECIO N\$ 16,500.00

PORCENTAJE DE APLIC. 4%

-----  
660.00

660.00

-----  
TOTAL VARIACIONES 360.00  
-----



COMPENSACION POR DIFERENCIA EN PRECIO DE VENTA :

UNIDADES VENDIDAS 66 A PRECIO VENTA (REAL) \$ 2,250.00 = \$ 148,500.00

UNIDADES VENDIDAS 66 A PRECIO VENTA (PRESU-

PUESTO) 2,500.00 = \$ 165,000.00

16,500.00  
-----

VARIACION EN PRECIO \$ 16,500.00

PORCENTAJE DE APLIC. 8 %

1,320.00

1,320.00

TOTAL VARIACION

203.44  
-----

GASTOS DE OFIC. DE ADMINISTRACION :

EN PRESUPUESTO :

CANTIDAD PRESUPUESTADA NS	18,000.00	
CANTIDAD REAL	NS	16,612.70
		NS ( 1,387.30 )

EN EFICIENCIA OPERATIVA :

PRESUPUESTO	60
UNIDADES VENDIDAS	66

---  
DIF. EN VIA. 6 POR \$ 300.00

	NS ( 1,800.00 )
--	-----------------

PRECIO DE VTA.	NS 2,500.00
PORCENTAJE DE APLIC.	12%

-----  
300.00  
-----

COMPENSACION POR DIFERENCIA EN PRECIO :

UNIDADES VENDIDAS 66 A PRECIO VTA. (REAL) \$ 2,250.00 = \$ 148,500.00

UNIDADES VENDIDAS 66 A PRECIO VTA. (PRESU-

PUESTO) \$ 2,500.00 = \$ 165,000.00

-----  
16,500.00  
-----

VARIACION EN PRECIO \$ 16,500.00

PORCENTAJE APLIC. 12%

-----  
1,980.00

\$ 1,980.00

-----  
\$ ( 1,207.30 )  
-----

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

CIFRAS MENSUALES PRESUPUESTADAS

PRODUCTO	UNS.	UNITARIO	IMPORTE	GASTOS DIRECTOS DE VENTA IMPORTE		REPARTO	OFMA. VENTA		ADMON.		
TRANSF 75 KVA	66	2,500.00	150,000.00	95	13,500.00	45	6,000.00	65	12,000.00	125	10,000.00
TRANSF 125 KVA	80	3,600.00	280,000.00	65	23,840.00	65	17,200.00	55	23,000.00	125	34,500.00
TRANSF 250 KVA	50	4,300.00	215,000.00	105	21,300.00	75	15,050.00	65	17,200.00	125	25,000.00
			633,000.00		58,640.00		38,250.00		52,200.00		70,500.00

CIFRAS MENSUALES REALES

TRANSF 75 KVA	66	2,250.00	140,500.00		14,200.00		6,300.00	0.1375	11,000.43	11.1075	14,612.69
TRANSF 125 KVA	72	3,750.00	270,000.00		23,700.00		17,500.00	0.1375	21,969.90	11.1075	30,200.00
TRANSF 250 KVA	55	4,250.00	233,750.00		19,700.00		16,100.00	0.1375	19,020.23	11.1075	26,000.00
			632,250.00		57,600.00		30,900.00		53,073.56		72,812.69

CIFRAS APLICADAS EN FUNCION DE LOS PORCENTAJES PRESUPUESTADOS

TRANSF 75 KVA			140,500.00	9.45	13,365.00	45	5,940.00	65	11,000.00	125	17,620.00
TRANSF 125 KVA			270,000.00	65	21,000.00	65	17,200.00	55	21,000.00	125	32,000.00
TRANSF 250 KVA			233,750.00	105	23,375.00	75	16,362.00	65	18,700.00	125	28,050.00
			632,250.00		58,340.00		30,502.50		52,700.00		70,170.00

## CONCLUSIONES

EL PRESENTE TRABAJO HA TENIDO COMO FINALIDAD, EL MOSTRAR DE UNA MANERA CIARA Y SIMPLE LA IMPORTANCIA DEL ANALISIS Y CONTROL DE LOS COSTOS DE DISTRIBUCION.

AUNQUE BIEN SE HA QUERIDO SEÑALAR QUE DICHS COSTOS DEBEN OCUPAR O BIEN DE TENER EL MISMO VALOR DE IMPORTANCIA QUE LOS COSTOS DE PRODUCCION, YA QUE PARA SU ANALISIS SE UTILIZO LA MISMA TECNICA QUE COMUNMENTE SE APLICA A ESTOS Y DESTACANDO QUE LAS VARIACIONES YA SFAN POSITIVAS O NEGATIVAS, SIGUFN OCUPANDO UN IMPORTANTE PAPEL PARA LA TOMA DE DECISIONES.

ES POR ESO QUE SE DESEA EXTERNAR, QUE NO SOLO LOS CONTADORES SE ABOQUEN AL ANALISIS SIMPLISTA DE LOS COSTOS DE DISTRIBUCION, QUE SIN EMBARGO DE EL DEPENDE LA IMPORTANCIA QUE SE LES PUE DAN DAR BRINDANDO UNA INFORMACION PRECISA AL AREA DE VENTAS O BIEN MERCADOTECNIA.

AHORA BIEN, ESTABLECER ESTANDARES PARA EL FUNCIONAMIENTO O ACTIVIDADES NO SOLO DEBE SER DECISION DE UNA SOLA PERSONA, YA QUE EN ELLA PARTICIPAN DIFERENTES AREAS Y DEPARTAMENTOS, POR LO CUAL DEBEN SOMETERSE A SU CONSIDERACION Y EXPERIENCIA.

EN ESPERA QUE ESTE TRABAJO SATISFAGA AL LECTOR SUS NECESIDADES, AL MISMO TIEMPO DE INVITARLO A SEGUIR INVESTIGANDO Y APORTANDO NUEVAS TÉCNICAS Y ANÁLISIS PARA LOS DIFERENTES TIPOS DE GASTOS Y COSTOS QUE SE EJECUTAN DENTRO O CICLO ECONOMICO DE CUALQUIER ENTE.

## BIBLIOGRAFIA

CONTABILIDAD DE COSTOS

BECKER, JACOBSEN, RAMIREZ PADILLA

EDIT. MC. GRAW. HILL

MANUAL DEL CONTRALOR

SAM R. GOODMAN, JAMES S. REECE

EDIT. MC. GRAW. HILL

COSTOS DIRECTOS ESTANDAR

WILMER WRIGHT

EDIT. EL ATENEO

CONTABILIDAD DE COSTOS

ERNESTO REYES PEREZ

MANUAL DEL CONTADOR PUBLICO  
INSTITUTO DE CONTADORES PUBLICOS  
U.N.A.M.

CONTABILIDAD MARGINAL  
FRANCISCO RODRIGO  
EDICIONES DEUSTO

DE WORK OF THE MANGERIAL ACCOUNTANT  
WILSON, JAMES D. AND. CAMPBELL  
EDIT. RONALD PRESS

CONTABILIDAD Y CONTROL ADMINISTRATIVA  
HORNGREN T., CHARCES  
EDIT. DIANA

CONTABILIDAD DE COSTOS  
CRISTOBAL DEL RIO GUTIERREZ  
EDIT. U.N.A.M.

ADMINISTRACION DE OPERACIONES

KILLOUGH N. LARRY

EDIT. MC. GRAW. HILL

INVESTIGACION DE OPERACIONES

THIERAUF Y GROSE

EDIT. LIMUSA

CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

RAMIREZ PADILLA, DAVID NOEL

EDIT. MC. GRAW HILL.