

Algunas reflexiones pragmáticas sobre el costeo variable, y más allá del costeo variable

Alfredo Benno Kaplan

Resumo:

En un mundo globalizado, y cada vez más competitivo, queremos plantear una serie de reflexiones sobre como mejorar la calidad de la toma de decisiones empresariales, trabajando sobre casos especiales de la rc (razón de contribución), aspectos particulares del análisis CVU (costo volumen utilidad), y más allá del costeo variable, a través del MOEP (margen operativo específico y programable) y el punto ECOFINAL.

Área temática: *Gestão de Custos para Micros, Pequenas e Médias Empresas*

Algunas reflexiones pragmáticas sobre el costeo variable, y más allá del costeo variable

Alfredo Kaplan - Universidad de la Empresa (Uruguay)

alka@aurco.org.uy

crakaplan@adinet.com.uy

Resumen

En un mundo globalizado, y cada vez más competitivo, queremos plantear una serie de reflexiones sobre como mejorar la calidad de la toma de decisiones empresariales, trabajando sobre casos especiales de la rc (razón de contribución), aspectos particulares del análisis CVU (costo volumen utilidad), y más allá del costeo variable, a través del MOEP (margen operativo específico y programable) y el punto ECOFINAL.

Palabras claves: *rc (razón de contribución), CVU (costo volumen utilidad), MOEP (margen operativo específico y programable)*

Tema: *Gestión de Costos para micro, pequeñas y medianas empresas.*

INTRODUCCION Y ALCANCE DEL TRABAJO:

El objetivo de este trabajo es mejorar el tablero decisorio de la empresa.

Para ello se propone profundizar en el análisis del costeo variable y más allá del costeo variable, poniendo énfasis en distintos aspectos, que surgen de la visión de situaciones pragmáticas de la vida real:

A) Consideraciones en relación con la rc (razón de contribución) y/o la razón de costos variables:

- I) Consideraciones en relación a la rc (razón de contribución) en productos perecederos.
- II) Consideraciones en relación a la rc (razón de contribución) en tarjetas de crédito.
- III) Consideraciones en relación a la rc (razón de contribución) en descuentos especiales.

B) Consideraciones en relación al ACVU (análisis costo volumen utilidad):

- IV) Consideraciones en relación al costo del alquiler en los Shopping Center.
- V) Consideraciones en relación a ciertas actividades (transporte de pasajeros), en los cuales el tratamiento de ciertos costos variables (nafta en determinado recorrido); hace que se vuelvan fijos en cada viaje (ya que no cambian según los pasajeros que se transportan). En este análisis un elemento esencial en el ACVU (análisis costo volumen utilidad) es el numero de frecuencias obligatorias para obtener la concesión del servicio.

- VI) Consideraciones en relación a los retiros de dueños y socios en el análisis CVU (costo volumen utilidad).
- VII) Consideraciones en relación al impuesto a la renta en la ecuación base del ACVU.

C) Consideraciones más allá del costeo variable:

- VIII) Consideraciones en relación a la correcta clasificación e imputación de costos fijos.
Para ello se propone: más allá de las consideraciones del margen de contribución, que nos proporciona el costeo variable; la consideración de un tablero decisorio complementario, en el cual el MOEP (Margen Operativo Especifico y Programable) y el PEEP (Punto de Equilibrio Especifico y Programable); nos van aportar herramientas de interés académico y practico, en la consideración de descartar o no, un producto, servicio o actividad de la empresa.
Asimismo, es de resaltar las consideraciones no numéricas, para mejorar el proceso de toma de decisiones, cuando consideramos la posibilidad de descartar, un producto, servicio o actividad del portafolio empresarial.
- IX) Consideraciones al “ punto de cierre ”. Estos últimos años, repletos de turbulencias financieras y cambiarias, nos llevaron a ver que habían empresas que vendían por debajo de su punto de cierre, y seguían funcionando. ¿Por que?. Pues no pagaban todos sus costos fijos erogables (intereses y diferencias de cambio).
Para ello se propone el punto ECOFINAL.
El ECOFINAL es un nuevo punto que permite cubrir los costos operativos que se están manejando, y posteriormente los compromisos financieros asumidos.

A) Consideraciones en relación con la rc (razón de contribución) y/o la razón de costos variables:

La idea es trabajar conceptualmente con situaciones de la vida real para enriquecer el análisis de la rc (razón de contribución).

Analizaremos entonces estas situaciones; de la vida practica, que arrojan algunas pautas de reflexión.

- I) La rc (razón de contribución) o rcv (razón de costos variables) en productos perecederos.
- II) Incidencia del costo real de las tarjetas de crédito en la rcv (razón de costos variables).
- III) La influencia de los descuentos especiales en la rc (razón de contribución), por ejemplo: 10% de descuento, descuento del IVA, docena de 15, 3x2, cheque obsequio del 15% de las compras.

Daremos distintos ejemplos para los casos citados.

D) rc (razón de contribución) en productos perecederos:

Normalmente para poder plantearnos el análisis cvu (costo volumen utilidad) necesitaremos ponderar las ventas y obtendremos la estructura de ventas, luego se le asocian las distintas rcv (razón de costo variable) dependiendo del producto y se llega a la rcv (razón de costos variables) promedio ponderado.

Pasemos entonces al ejemplo concreto:

- Un puesto de frutas y verduras nos consulta sobre la razón de costos variables del producto "SANDIA".

En el verano, de cada 1.000 Kg de sandía comprados a \$ 2 el Kg, se obtuvieron los siguientes datos:

- 70% de los kg. se vendió a \$ 5 el kg.
- 20% de los kg. se vendió a \$ 2,25 el kg.
- 5% de los kg. se vendió a \$ 1 el kg.
- 5% se tiró

En este caso especial habría un tipo de sandia que no tiene ponderación en las ventas, dado que se tira y por otro lado tendría una rcv (razón de costos variables) que tendería a infinito.

Por lo que la rcv (razón de costos variables) ponderado se sustituye por él cociente:

$$= \frac{CV}{\text{VENTAS}}$$

VENTAS

| Ventas | | Costo | |
|-----------------|--------------|--------------|-----------------|
| 700 Kg. \$ 5 | 3,500 | 1,400 | (700 Kg. \$ 2) |
| 200 Kg. \$ 2.25 | 450 | 400 | (200 Kg. \$ 2) |
| 50 Kg. \$ 1 | 50 | 100 | (50 Kg. \$ 2) |
| 50 Kg. \$ 0 | 0 | 100 | (50 Kg. \$ 2) |
| Totales | 4,000 | 2,000 | |

$$rcv = \frac{2.000}{4.000} = 0.5$$

II) Costo de las comisiones de las tarjetas de crédito:

Las tarjetas de crédito, por lo menos en Uruguay tienen la característica de que cobran su comisión nominal sobre el monto total de vouchers (ventas mas IVA). Con lo cual el costo

real sin tomar en cuenta el costo financiero sobre el plazo en el cual pagan las tarjetas se ve influenciado, de acuerdo a los siguientes casos.

II. a)

Una empresa vende un par de zapatos a \$ 1230 IVA incluido. La tarjeta va a cobrar la comisión del 6% sobre \$1230, o sea \$ 73.80 + IVA lo que implica un costo real del 7.38 % pues los \$1230 se descomponían en \$ 1000 precio de los zapatos y \$ 230 IVA (tasa 23%).

$$\frac{73.80}{1000} = 7.38 \% \text{ (costo real)}$$

II. b)

Planteamos el mismo caso, pero la persona compra lentes de visión normal que paga el 14% de IVA, en este ejemplo el importe de la compra es de \$ 1140, que se descomponen en \$ 1000 precio de venta y \$ 140 IVA tasa mínima.

La comisión que va a cobrar la tarjeta es del 6 % sobre \$ 1140, lo que me da un importe de \$ 68.40 + IVA que no es otra cosa que el 6.84 % de \$ 1000 (costo real).

II .c)

Se venden flores exentas de IVA por valor de \$ 1000, la tarjeta va a cobrar una comisión del 6 %, o sea \$ 60 mas IVA por su intervención.

Al ser una empresa exenta del pago de IVA, el IVA de la comisión pasa a ser un factor de costos y el costo real sería:

$$\frac{\text{Comisión + IVA} = 73.80}{1000} = 7.38 \% \text{ (costo real)}$$

II. d)

El caso de la exportación, la empresa hace una exportación de US\$ 1000, se cobra una comisión de US\$ 60 mas IVA por la citada operativa.

Como el exportador tiene la devolución del IVA, su costo real va a ser:

$$\frac{60}{1000} = 6\% \text{ (costo real)}$$

Por lo que es el único caso que el costo nominal es igual al costo real, mas allá de los días de pago y el costo emergente que tenga la tarjeta.

III) Influencia de las promociones de precios en la rc (razón de contribución):

Consecuencias de un mercado cada vez más competitivo, las promociones en materia de ventas son cada vez mas frecuentes.

El tema es; hasta donde es rentable efectuar estos descuentos, en otras palabras que influencias tienen sobre la rc (razón de contribución)?. Lo antedicho es más allá de que vamos a comparar utilidades de las alternativas propuesta. Pues se está apostando en todos los escenarios a un mayor volumen de ventas.

Como consideración fundamental es que para poder hacer promociones de este tipo hay que tener una aceptable rc (razón de contribución) inicial. Pues si no se da esa hipótesis podríamos llegar a trabajar con razones negativas.

En los casos a considerar, trataremos el caso de una empresa que trabaja con una rc (razón de contribución) inicial 0.5 %.

III .a)

Como se ve afectada la rc (razón de contribución) por una promoción del 10% de descuento?.

Supongamos que:

| | |
|-----------------|--------|
| Precio neto | \$ 100 |
| Costo de Venta | \$ 50 |
| | <hr/> |
| M. Contribución | \$ 50 |

Con la nueva situación tenemos:

| | |
|-----------------|--|
| Precio Neto | \$ 90 |
| Costo de Venta | \$ 50 |
| | <hr/> |
| M. Contribución | \$ 40, y la rc = $\frac{40}{100} = 0.44\%$ |

90

III .b)

Descuento del IVA. En el Uruguay es muy común que los Shopping Center un par de veces al año, no cobren el IVA, bonificando el precio al cliente.

Plantaremos en este caso el ejemplo nuevamente del par de zapatos. Entonces tenemos planteada la siguiente situación.

Situación Inicial:

| | |
|--------------------------------------|---------------------|
| Precio venta al público IVA incluido | \$ 1230 |
| Precio sin IVA | \$ 1000 |
| Costo | \$ 500 |
| Margen de Contribución – MC | \$ 500 , rc = 0.5 % |

Con la bonificación del IVA, tenemos:

Precio venta al público IVA incluido \$ 1000 (descuento del 18.7% del precio de venta).

| | |
|----------------|--------|
| Precio sin IVA | \$ 813 |
| Costo | \$ 500 |

Margen de Contribución – MC \$ 313 , rc = 0.397 %, es de hacer notar que no fue considerado en este análisis la disminución del costo variable, ya que el Shopping Center en este caso no cobra el alquiler porcentual (tema que se hará referencia posteriormente en el trabajo).

III .c)

“ Docena de quince”, es una practica que aplican muchas empresas de cosméticos por la cual en lugar de entregar 12 unidades, entregan 15.

| | |
|----------------|--------|
| Precio Venta | \$ 100 |
| Costo de Venta | \$ 50 |

El comprador se va a encontrar que por \$ 1200 (\$ 100 x 12) en lugar de entregarle 12 productos le van a entregar 15 con lo cual va a tener un costo unitario de \$ 80. Para el vendedor la situación va a ser la siguiente:

| | |
|-----------|--|
| Ventas | \$ 1200 |
| C. Ventas | \$ 750 (\$ 50 x 15) |
| MC | \$ 450, rc = $\frac{450}{1200} = 0.375 \%$ |

III .d)

Promociones especiales 3 x 2 (lleve 3 y pague 2), suponiendo que el comprador compre 3 unidades iguales de \$ 100 con costos unitarios de \$ 50, las ventas totales bonificación mediante van a ser de \$ 200, los costos variables de \$ 150, MC = \$ 50, y la rc = 0.25%. En este tipo de promociones de 3x2, con letra más chica, aclara que se obsequiará la de menos valor, imaginemos que se venden 2 unidades de \$ 100 y 1 unidad de \$ 1, en este caso tenemos también ventas por \$ 200, costo de ventas \$ 100.50, MC = \$ 99.50, rc = 0.4975. Entre estas 2 situaciones en un escenario promedial la rc (razón de contribución) de este tipo de operativa va a estar en un entorno de 0.375%.

III .e)

Cheques obsequio, al efectivizarse la compra se le entrega un cheque obsequio por él 15% de la compra para aplicar en una próxima compra.

Haciendo abstracción del tema fiscal, tenemos un precio de \$ 100, costo de ventas de \$ 50, MC primario de \$ 50, se le entrega en este caso junto a la factura un cheque obsequio de \$ 15 para la próxima compra. Suponiendo que efectivamente, políticas de fidelidad del cliente, él cliente vuelve para poder hacer efectivo su descuento, en ese caso se beneficiará en su próxima compra con el descuento de \$ 15, que en valores de costo sería \$ 7.50 de mercadería. A su vez hay 2 elemento a tomar en cuenta:

A) Probablemente su compra sea mayor a \$ 15, por el cual tendremos un margen mayor por la citada venta.

B) Hay un porcentaje de clientes que no vuelven o que no utilizan este descuento.

Dejando de lado estas puntualizaciones, tendremos:

| | |
|--|----------|
| Ventas | \$ 100 |
| Costo Ventas | \$ 50 |
| Bonificación próxima compra a valores de costo | \$ 7.50 |
| | <hr/> |
| MC | \$ 42.50 |

$$rc = 0.425$$

C) Consideraciones en relación al ACVU (análisis costo volumen utilidad):

IV) El costo del alquiler en los Shopping Center:

Normalmente los Shopping Center cobran como prestación mensual un alquiler, además de gastos comunes y fondo de promoción.

El alquiler en el Uruguay normalmente es el mayor de estos 2 conceptos:

- Alquiler fijo de \$ x por mes, actualizable trimestralmente por IPC.
- Porcentaje de las ventas

Imaginemos una zapatería que firmo un contrato con un alquiler mínimo de \$ 45.000 mensuales y un alquiler porcentual del 6% de las ventas.

Para los meses que sé presupuesta vender menos de \$ 750.000 el alquiler es un costo fijo, por él contrario para los meses con ventas superiores a \$ 750.000, el alquiler deja de ser un costo fijo para ser un costo variable. Obviamente estas consideraciones implican para cada situación, un replanteo del ACVU.

V) El análisis CVU (costo volumen utilidad), en una empresa de transporte de pasajeros:

El combustible es un costo variable por kilometro de recorrido en un viaje de una empresa de transporte de pasajeros.

Pero él número de pasajeros transportados, no depende del consumo de combustible, y por otra parte la necesidad de cumplir él numero de frecuencias asignada por la concesión, hace que se plasme entonces una situación mas que interesante.

Daremos un ejemplo para el siguiente caso:

“ Una compañía turística planea introducir como parte de los servicios que ofrece una línea de autobuses, la cual cubrirá la ciudad de Montevideo para mostrar a los visitantes los principales lugares de interés; comprara 5 autobuses para transportar 40 pasajeros; todas las rutas recorrerán la misma distancia de ida y vuelta y la tarifa única será de \$ 5.000. Al conseguir la concesión, por parte del gobierno del estado, se obliga a realizar 400 viajes de ida y vuelta mensuales; cada viaje ida y vuelta tiene costos de sueldo y gasolina por valor de \$ 50.000; el costo variable por pasajero es \$ 500 por refrigerio servido; los costos fijos mensuales de la compañía ascienden a \$ 40.000.000.”

¿Cuantos pasajeros deben transportar al mes para obtener \$ 3.000.000 de utilidades?

El costo de sueldos y gasolina es de \$ 50.000 por viaje, pero los viajes sé deben cumplir siempre, sea con el ómnibus lleno o con un solo pasajero.

En este caso la ecuación base del análisis es:

CVU = VENTAS = COSTO VARIABLES + COSTOS FIJOS + UTILIDADES y nos quedaría planteada de esta forma:

$$5.000 \times P = 500 \times P + 50.000 \times 400 + 40.000.000 + 3000$$

Dónde:

$5000 \times P$, es la recaudación que vamos a tener, ya que cobramos \$ 5000 por cada pasajero.

$500 \times P$, son los costos variables, por pasajero (refrigerio)

50.000×400 , es el producto de los costos operativos de cada viaje por el número de viajes obligados por la concesión a realizar.

40.000.000, son los costos fijos globales de la empresa.

La solución es 14.000 pasajeros.

Con este ejemplo queremos mostrar que un dato relevante es el numero de frecuencias que estamos obligados a prestar para tener la autorización para operar. Cualquier cambio en el numero de frecuencias, implica un replanteo del tema.

VI) Los retiros permanentes de dueños o socios en el ACVU (análisis costo volumen utilidad):

Después de haber culminado los efectos del análisis sobre ciertas situaciones especiales y su influencia en la rc (razón de contribución), vamos a encontrar el caso de muchas empresas familiares en nuestro país.

En estos caso los retiros de socios mensuales pasan a ser un dato muy importante en la planificación de la toma de decisiones, ya que esos retiros pasan a ser una carga fija en la empresa. A mi juicio se debería entonces reformular la ecuación base:

$$\text{VENTAS} = \text{COSTOS VARIABLES} + \text{COSTOS FIJOS} + \text{UTILIDADES}$$

En la siguiente:

$$\text{VENTAS} = \text{C. VARIABLES} + \text{C. FIJOS} + \text{RETIRO DE SOCIOS} + \text{UTILIDADES}$$

En muchos casos en momentos de dificultades económicas como los que vivió el país, se toman decisiones dolorosas en materia de reducciones de puestos de trabajo para bajar los costos fijos; tomándose a veces más “ light “ el tema de los retiros de socios, el que muchas veces es más que trascendente para la toma de decisiones empresariales.

VII) El impuesto a la renta en el ACVU (análisis costo volumen utilidad):

Si al análisis CVU le queremos incorporar el impuesto a la renta, para plantearnos objetivos de utilidad luego del pago de impuestos, tendremos que plantearnos la siguiente ecuación a nivel global:

$$\text{VENTAS} = \text{CV} + \text{CF} + \text{IMP. A LA RENTA} + \text{RETIROS DE SOCIOS} + \text{UTILIDADES}$$

Entonces:

$$\text{VENTAS} = \text{CV} + \text{CF} + 0.3 (V - \text{CV} - \text{CF} - \text{PF} +/- \text{AF} +/- \text{AI}) + \text{RET. DE SOCIOS} + \text{UTIL.}$$

Donde:

PF- Perdidas Fiscales (sí las hubiera)

AF – Ajustes fiscales por divergencia entre los criterios contables, y los sustentados por las disposiciones fiscales.

AI – Ajuste por inflación

0.3 – Tasa de impuesto a la renta

C) Consideraciones más allá del costeo variable:

VIII) El MOEP y el PEEP, luces amarillas en el tablero de toma de decisiones:

Entre la variada gama de posibilidades que debe manejar una organización, en el momento de tomar decisiones o políticas con respecto a líneas de producto, puntos de venta, etc., es posible que se plantee la elección de continuar con la producción o comercialización de un determinado producto o servicio.

Esta decisión implica ponderar múltiples factores, tanto desde el punto de vista económico financiero, utilizando herramientas o técnicas contables, objetivas y comprobables, así como otros factores subjetivos, de difícil cuantificación, pero que se tornan relevantes al momento de elegir la mejor alternativa o política de gestión.

Además de defender el análisis marginal como elemento decisorio de políticas relevantes, el enfoque de este trabajo, apunta a reconocer, en el contexto de un análisis Costo-Volumen-Utilidad, la importancia de una correcta imputación y clasificación de los costos fijos.

Es sostenido por algunas posiciones doctrinarias, que el Análisis Marginal desconoce los costos fijos, posición que no es sostenible y que denota un desconocimiento a los principios básicos de esta teoría.

Este trabajo defiende el principio de imputar al producto, línea o departamento, sus costos fijos directos, siempre que además de ello se pueda actuar sobre los mismos en el corto plazo, en un segundo escalón por debajo del margen de contribución.

Margen de Operación Específico y Programable. (MOEP)

La determinación del Margen de Operación Específico y Programable. (en adelante MOEP), trae aparejado un análisis de los costos fijos en que deben incurrir las organizaciones.

Se plantean entonces, considerar simultáneamente dos clasificaciones de costos fijos (dentro de las muchas que hay), considerando por un lado la especificidad de los mismos, y por otro la posibilidad de actuación sobre los mismos en el corto plazo.

La primera categorización que vamos a tomar en cuenta, divide a los costos fijos en:

- Costos fijos directos o específicos de un producto o actividad: aquellos costos fijos **directamente** atribuibles a un producto, sector o servicio.

- Costos fijos indirectos o no específicos: aquellos costos fijos no incluidos en la categoría anterior

En cuanto a la segunda clasificación que vamos a tomar en cuenta, distingue a los costos fijos en:

- Costos fijos programables: aquellos sobre los cuales **se puede actuar en el corto plazo**. De esta definición se desprende además, la característica de erogabilidad del mismo, característica necesaria pero no suficiente.
- Costos fijos no programables, aquellos sobre los cuales no se puede actuar en el corto plazo.

En una concepción ortodoxa del análisis marginal, las decisiones son tomadas en base al cuadro que se expone a continuación:

I - ANALISIS MARGINAL ORTODOXO

| | PROD. 1 | PROD. 2 | TOTAL |
|--------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| VENTAS | | | |
| - COSTOS VARIABLES | | | |
| <hr/> | | | |
| M.CONTRIBUCION | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| - COSTOS FIJOS | | | <input type="text"/> |
| | | | <hr/> |
| | | | UTILIDAD |

El resultado así obtenido no es apto para determinado tipo de decisiones, tales como la conveniencia de continuar con la producción o comercialización de determinados productos, líneas, servicios o canales de ventas.

Si en cambio, se incorpora al análisis ortodoxo, ciertos costos fijos, acorde a las definiciones presentadas en el capítulo anterior, es posible obtener un tablero de toma de decisiones mas adecuado que el tradicional

Se define el Margen de Operación Especifico y Programable como el Margen de Contribución menos los Costos Fijos Especificos y Programables, el cuadro anterior se modifica; y queda planteado: ¿ Los 2 productos serán rentables o habrá que profundizar el análisis?.

II – ANALISIS A TRAVES DEL MOEP

| | PROD. 1 | PROD. 2 | TOTAL |
|-----------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| VENTAS | | | |
| - COSTOS VARIABLES | | | |
| M.CONTRIBUCION | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| - COSTOS FIJOS PROG Y ESPECIF. | | | |
| SIMULTANEAMENTE | | | |
| M.OPERACIÓN ESP. Y PROG | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| - OTROS COSTOS FIJOS | | | <input type="text"/> |
| | | | <input type="text"/> |
| | | UTILIDAD | <input type="text"/> |

Obviamente las utilidades son iguales; pero el MOEP de cada producto nos puede plantear luces amarillas en las cuales reparar (MOEP negativos), que en análisis anteriores no figuraban con claridad.

III – Consideraciones no numéricas:

En caso que el MOEP de algún producto fuese menor que cero, se nos plantea también la necesidad de considerar elementos no numéricos.

- A) ¿ No podremos mejorar el producto, su presentación, sus costos, su distribución, sus precios, para que sea viable?
- B) ¿ En el caso que no?
- 1) ¿Cuál es el producto o sucursal de una cadena de ventas, candidata a ser descartada?, ¿Será el producto estrella o un producto de poca importancia dentro de la empresa?.
 - 2) ¿ Que importancia tiene ese producto o sucursal en el resto de la empresa?
 - 3) ¿ Si desaparece ese producto o sucursal, el resto de los productos bajan o suben sus ventas?.
 - 4) ¿Que sucede con la imagen de la empresa?.

Es posible adjudicar los costos fijos no programables y los costos fijos indirectos al producto mediante diversas técnicas (entre otras ABC). Dicho procedimiento no es objeto de este trabajo, ya que se pretende efectuar el análisis desde el margen operativo específico y programable, que es el que considero da más objetividad a la toma de decisiones.

IV) PEEP:

Las consideraciones de los costos fijos específicos y programables, permiten asimismo definir un punto de equilibrio sectorial, consistente con los conceptos mencionados. De esta forma se define el Punto de Equilibrio Específico y Programable, en unidades físicas de un producto o línea como:

$$\text{Punto de Equilibrio Esp. y Program. de B} = \frac{\text{Costos fijos Esp. y Prog. de B}}{\text{Margen de contribución de B}}$$

En términos monetarios, el Punto de Equilibrio Específico y programable se define como:

$$\text{Punto de Equilibrio Esp. y Program. de B} = \frac{\text{Costos fijos Esp. y Prog. de B}}{\text{Razón de contribución de B}}$$

Será positivo para la empresa no descartar el producto B, tal que sus ventas presupuestadas sean mayores a su PEEP.

En caso que las ventas presupuestadas sean menores que el PEEP, es candidato a ser descartado, más allá de las consideraciones no numéricas ya señaladas del ítem III.

IX) El punto ecofinal, alternativa mejorada del puntode cierre en empresas con dificultades económicas y financieras:

En momentos de dificultades económicas de las empresas, nos encontramos con empresas que estaban por debajo del punto de cierre, y que seguían funcionando ¿ por qué?. Por la simple razón que no pagaban todos sus costos fijos erogables (intereses y diferencias de cambio).

El cálculo de punto de equilibrio toma en cuenta todos los costos y gastos devengados, vale decir intereses, diferencias de cambio y amortizaciones, tal como expresáramos anteriormente, costos que una vez cumplido el ciclo de repago de las obligaciones terminarán impactando indudablemente en las finanzas, léase caja de la empresa, pero ¿en el corto plazo ... ?

En el corto o mediano plazo, dependiendo del periodo de repago, los costos devengados, como diferencias de cambio e intereses, tendrán un impacto menor en la caja de la empresa, llegando al extremo de no impactar en préstamos con períodos de gracia inicial, por la tanto es posible, y así lo muestra la realidad, que las empresa siguen operando a pesar de estar por debajo de su Punto de Equilibrio y de Cierre, la pregunta es, ¿hasta cuando ...?

Nuestro postulado es que en el corto plazo las empresas podrán continuar en operación siempre que estén por encima del *Punto Ecofinal*.

El ECOFINAL es un nuevo punto *mediante el cual se determina el monto de ventas para cubrir los costos operativos y los compromisos financieros asumidos*. El mismo se calcularía de la siguiente manera:

$$P_{\text{ECOFINAL}} = \frac{\text{Costos Fijos Erogables Ajustados} + \text{Compromisos Financieros Cuota Restructurados}}{rc}$$

Costos fijos erogables ajustados, no incluyen obviamente las amortizaciones, ni diferencias de cambio, ni intereses de las cuotas reprogramables, devengamientos de gastos pagados por adelantado, perdidas por desvalorización de activos.

No es para nada excluyente del calculo del punto de equilibrio y de cierre; sino totalmente complementarios; y cambiante en el transcurso del tiempo según la alicuota de la cuota restructurada por los pasivos reprogramados.

Conclusiones:

En un tablero, de mejora de la calidad de la toma de decisiones en las micro, pequeña y mediana empresa; es necesario tecnificar el proceso de las mismas.

En una enunciación no taxativa, apuntamos a agregar una serie de “ reflexiones de la vida real” sobre el costeo variable, y más allá del costeo variable, para mejorar la comprensión del tema; y la mejor toma de decisiones.

Restricciones de espacio obligan que “ otras reflexiones ”, queden para un nuevo articulo.

Bibliografía:

KAPLAN, Alfredo. *El MOEP y el PEEP, luces amarillas en el tablero de las decisiones empresariales.*

KAPLAN, Alfredo. *Instrumentos de Gestión para situaciones de crisis cambiarias en el Mercosur.*