



PREPARACIÓN DEL PRESUPUESTO ANUAL DE UN TALLER

Las cuentas bien hechas

UNA INQUIETUD CONSTANTE PARA CUALQUIER EMPRESA, INDEPENDIEMENTE DE SU ACTIVIDAD, ES LA **DISTRIBUCIÓN DE SUS RECURSOS DISPONIBLES** DE UNA FORMA ÓPTIMA ENTRE LOS DISTINTOS PRODUCTOS O SERVICIOS QUE OFRECE. **DEFINIR LA ESTRUCTURA DE COSTES**, AVERIGUAR LOS IMPUTABLES A CADA PRODUCTO O SERVICIO, CALCULAR LOS MÁRGENES DE CADA UNO DE ELLOS, Y ANALIZAR CUÁLES SON LOS MÁS O MENOS RENTABLES SON DATOS IMPRESCINDIBLES PARA FORMULAR UNA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Por **Francisco Livianos González**

En el presupuesto anual de un taller han de definirse los objetivos empresariales y los medios necesarios para alcanzarlos. Es la fase intermedia de la gestión empresarial, posterior a la previsión y anterior al control; es decir, se halla entre el estudio previo de la decisión, posibilidad y voluntad de cumplimiento y la fase de control de gestión, en la que se verifican las desviaciones y se adoptan las decisiones oportunas.

Después de realizar una previsión del negocio, se han de definir los objetivos a alcanzar, entre ellos: número de reparaciones que se realizarán, horas de trabajo en cada sección, facturación de recambio, resultado operativo y **valor del coste/hora**, que explicaremos con más detalle. Estos objetivos son marcados, ya sea

de forma global o pormenorizada, de manera que permitan la redistribución de responsabilidades.

En un taller de reparación de vehículos, donde el servicio que se presta se desglosa en distintas secciones o centros de ingresos (mano de obra, materiales de pintura, recambios y accesorios), **la estructura de costes** será aquella que **redistribuya todos los costes del taller entre dichas secciones**, pudiéndose obtener así el denominado **"coste total por sección"**.

En este sentido, el descuento que puede obtener, por ejemplo, un taller por la compra de recambios y materiales de pintura no se debe computar como beneficio limpio, ya que su gestión genera costes (personal, transporte, almacenaje, etc.), que deben ser asignados al área de recambios o al departamento de pintura y no, en su totalidad, a otras áreas.

Cálculo del coste/hora

Para calcular el coste de la hora de trabajo, en un periodo de tiempo, hay que comenzar identificando la estructura de costes que se deben imputar; esto es, costes directos, costes indirectos y otros costes de tipo general. Para el cálculo económico, habrá que recurrir a los datos registrados en la contabilidad del taller y seguir, cuando proceda, la estructura diseñada en el Plan General de Contabilidad (en el grupo de cuentas número 6 del mencionado Plan, apartado "Compras y Gastos").



En caso de querer obtener el **coste/hora** de un taller en un período de tiempo pretérito se estima, en primer lugar, el total del coste que el taller ha soportado en el período de tiempo considerado, pero sin incluir lo pagado por la adquisición de los recambios de carrocería ni por los materiales de pintura a los proveedores.

$$C_1 = \text{Gastos fijos} + \text{Gastos semifijos} + \text{Gastos de personal productivo directo} + \text{Gastos de personal productivo indirecto}$$

Donde, C_1 = Coste total del taller en un período determinado.

Una vez obtenido el coste total, sólo quedaría distribuirlo entre las horas vendidas o facturadas durante el mismo período al que se refieren los costes, y así calcular el **coste/hora total**.

Por tanto, en primer lugar, se plantea la ecuación que nos llevará al cálculo final y se obtiene del número de horas facturadas en el período de tiempo considerado. De esta forma, ya se habrá calculado un primer coste/hora, en el que no se tienen en cuenta ni los materiales de pintura ni el recambio de carrocería.

$$C/h_1 = \frac{C_1}{\text{Horas facturadas}}$$

Para establecer un presupuesto anual, es recomendable que el taller calcule un **coste/hora presupuestado** para orientar su estructura de producción, con el fin de establecer unos precios de venta y un beneficio previsto.

Ratios de gestión, instrumentos de cálculo

Si se desea calcular un coste/hora para un período futuro, se calcula dividiendo el coste total presupuestado entre el número de horas potenciales que se pueden vender durante el periodo considerado. Para ello, se habrán de emplear los *ratios operativos o de gestión*, es decir, instrumentos de control, que sirven para valorar una situación y tomar una decisión en consecuencia. Para el cálculo del coste/hora se manejan los ratios históricos de empleo o productividad y de rendimiento o ganancia de horas. La fórmula es la siguiente:



$$\text{Coste/hora presupuestado} = \frac{\text{Coste total de mano de obra presupuestado}}{\text{Horas disponibles} \times \frac{\text{ratio de productividad} \times \text{ratio de ganancia}}{1}}$$

Una vez obtenido el coste/hora presupuestado o previsto, se deberá ir comparando con el coste/hora real producido y así poder tomar, en el momento adecuado, las decisiones necesarias sobre los objetivos marcados de rentabilidad, incentivos, etc. Si utilizamos este tipo de coste/hora para establecer el precio/hora, no podemos dejar de comprobar el ratio de eficiencia total del taller.

$$\text{Eficiencia total} = \frac{\text{Horas vendidas}}{\text{Horas disponibles}} \times 100$$

El valor debe ser 100% para cumplir con el coste presupuestado. Si el valor es inferior a 100%, el presupuestado quedaría por debajo del real, ya que significa que las horas vendidas son inferiores a las horas disponibles, y si es superior al 100% ocurriría lo contrario; por tanto, no se puede perder de vista este ratio. Por tanto, para que el **coste/hora presupuestado** tenga su utilidad, es menester diseñar un **presupuesto anual de ingresos y gastos**, con una estimación de horas vendidas y costes previstos, de tal forma que se puedan deducir las desviaciones producidas y analizar las causas para aplicarlo en la toma de decisiones del negocio ✗

▶ Horas disponibles = nº de operarios x horas de trabajo anuales, según Convenio

$$\text{Ratio de productividad} = \frac{\text{Horas productivas}}{\text{Horas disponibles}}$$

(Las horas productivas son las invertidas en órdenes de reparación)

$$\text{Ratio de ganancia en horas} = \frac{\text{Horas vendidas}}{\text{Horas productivas}}$$

PARA SABER MÁS

- ▶ Área de Ingeniería ingenieria@cesvimap.com
- ▶ CESVIMAP Gestión y logística del mantenimiento en automoción. Ed. Cesvimap, 2006
- ▶ www.revistacesvimap.com