



# aitex

review

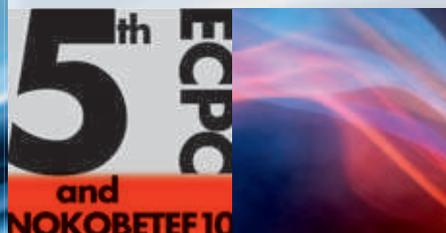
textile research institute



## José Monzonís

Secretario Autonómico  
de Economía, Industria  
y Comercio

**5º Congreso Internacional**  
Equipos de protección y confort



## El escandallo: punto de referencia para la correcta organización de la empresa

Ramón Nomdedéu Bachero, Licenciado en Ciencias Empresariales y experto en Gestión Integrada de Costes

Como dice la Real Academia española, escandallar es “determinar el precio de coste o de venta de una mercancía por los factores de su producción”, por lo tanto, llamamos escandallo al detalle del coste de un producto que se elabora en una empresa o negocio.

El conocimiento exacto de los escandallos de los productos que un negocio produce o comercializa, es precisamente uno de los mayores retos a los que se enfrentan los directivos de hoy en día, que determinará el precio de venta y su análisis nos dará las claves para aumentar la rentabilidad de la empresa.

En los últimos años, con la evolución de los mercados, las empresas han pasado por diversas fases, respecto a los precios de venta de sus productos, dichas fases, las podríamos resumir en dos:

1. En el pasado, las empresas marcaban ellas mismas los precios y el cliente no discutía. Se aplicaban unos descuentos en función del cliente, cantidad o plazo de pago y ese precio se aplicaba en la factura.

2. Actualmente, en el entorno competitivo creciente, es el mercado el que dirige la política de precios.

Al margen de quién o qué dirige la política de precios, sea el mercado competitivo o la propia empresa, existe la “obligación” ineludible por parte de la Dirección de la empresa del coste exacto de cada producto, y por tanto, el margen (positivo o negativo), dato fundamental para la toma de decisiones empresariales.



A lo largo de mi vida, como analista de costes, me he encontrado con diferentes empresas cuya casuística es muy significativa y que permite extraer conclusiones muy válidas. Recuerdo el caso de **una fábrica de muebles** (dedicada a la fabricación de armarios, mesitas, cabezales, etc.,) que ante la pregunta al responsable de cómo calculaba sus escandallos, me contestó que “*de una manera muy fácil, pues multiplico por 2,8 el valor de la materia prima de cada producto*”. Ante mi asombro por tan “dogmático” sistema, me explicó que esta fórmula la había instaurado su padre en el pasado. Las dudas empezaron a surgir cuando le pregunté por el tipo de productos que fabricaba su padre cuando fundó la empresa. Su respuesta fue “sólo sillas”. Entonces entendí que el rústico método de cálculo de costes que había instaurado su padre era más o menos aceptable, pues, la única diferencia entre un modelo de silla u otro, sólo radicaba prácticamente en el coste de la materia prima, dado que el sistema de fabricación era muy parecido y el coste de la mano de obra era una variable prácticamente fija, independientemente del modelo de silla.

Sin embargo, resultaba evidente que con un modelo de producción totalmente diversificado y con un amplio catálogo de productos en el que los tiempos de producción y los materiales variaban para cada modelo, el antiguo sistema había quedado obsoleto. Descubrí que sus clientes sólo le compraban aquellos productos de bajo coste de materia prima, generalmente muebles pequeños, pues aquellos modelos en los que la materia prima representaba una cantidad importante respecto a los costes de fabricación salían “perjudicados” por culpa de multiplicar x 2,8.

El planteamiento que se realizó en este caso fue el de separar los costes entre lo que representaba el coste por fabricación de cada producto y el coste de la materia prima por otro. Se aplicó un escandallo que ponderaba con total exactitud los costes de cada factor que integraba la producción de cada unidad, conociendo de manera exacta el margen que tenía cada producto.

El segundo caso, de similar planteamiento impreciso como el de las sillas que acabamos de ver, se refiere a una conocida empresa que producía **figuritas de porcelana**. En la fase final de su proceso de fabricación, las figuritas se introducían para su cocción en una mufla u horno estanco con



una capacidad de 4m<sup>3</sup>. La empresa producía la cantidad de una mufla por día.

Para fijar los costes, el antecesor del propietario actual sumaba los gastos correspondientes a un día de fabricación en dicha mufla, y los repartía por el cubicaje de cada figurita, sin tener en cuenta la cantidad de minutos que podía costar el pegar o pintar cada figura. La pregunta fue la misma ¿qué productos se hacían cuando se instauró tan curioso sistema? Ceniceros, fue la respuesta.

Queda claro que el volumen era el factor “determinante” cuando los productos eran todos parecidos, caso que no se podía aplicar al fabricar una variadísima clase de productos (ceniceros, figuras, búcaros, etc.).

Qué sencillo resultaría hoy en día fabricar sólo ceniceros o sillas, me dije. Sin embargo, el mercado en el que nos movemos, hiper activo en diseño y a merced de las necesidades y caprichos de los consumidores, nos obliga, no sólo a presentar una importante variedad de productos, sino también a una continua y constante renovación de los modelos, lo que trae como consecuencia que en la mayor parte de los casos, la imputación de la gran mayoría de los gastos, se realice de manera porcentual, bien sobre el coste de los materiales o bien sobre el precio de venta. Ello es debido a que los modelos o productos, no tienen estabilidad en el tiempo, y que tampoco se dispone de más datos que el coste de la materia prima y materiales que integran el producto (ficha técnica) para poder imputar el resto de los gastos de la empresa.

El hecho de basarse en la aplicación porcentual, tiene varios problemas:

1. “Perjudica” en el precio de venta a los productos cuyo coste de materia prima y materiales es más elevado, “beneficiando”, a los de coste más bajo.

2. No distribuye de manera equitativa los costes de mano de obra, energía o indirectos de producción.

3. La retroalimentación (en el caso de que se realice) es inexacta, pues hay parámetros que están englobados en el porcentaje que se aplica. Es decir, no podemos definir bien el detalle de los costes.

4. Induce a la dirección de la empresa a decisiones equivocadas al no tener seguridad en el margen de cada uno de los productos.

Los planteamientos erróneos de cálculo de costes en los dos casos reales que se han descrito anteriormente, se solucionaron con el sistema que denomino de “retroalimentación” o “feed-back”, que implica el cálculo detallado de cada uno de los factores integrantes de cada producto fabricado y su **comprobación** posterior.

#### El proceso del sistema de retroalimentación, requiere:

1. Una previsión para un periodo determinado, tanto en gastos, como en unidades de obra (UDOS).

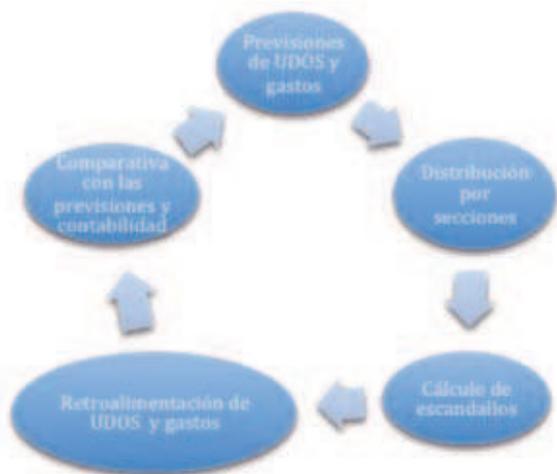
2. Distribución de los gastos por las diferentes secciones de la empresa, tanto en gastos de la empresa, como por unidades de obra.

3. Fichas técnicas perfectamente definidas de cada uno de los productos. En estas fichas técnicas, estarán detallados, tanto los materiales que componen cada producto, como las unidades de obra que lo integran (minutos, kilos, litros, m<sup>2</sup>, etc.), para lo que se emplean diversas técnicas, como mediciones, datos históricos, tablas Renard, hojas de seguimiento semicontinuo, etc.

4. Escandallos de cada producto según los valores que integran cada ficha técnica.



5. Recálculo de los costes y unidades de obra a partir de las producciones realizadas y en base a las fichas técnicas.



Vemos en el gráfico, cómo de las previsiones de Unidades de Obra y de gastos, se vuelve al control de estos valores, mediante el sistema de “retroalimentación”, pasando por un correcto sistema de cálculo de escandallos.

Insistiendo en lo comentado, para comprobar que el cálculo es correcto, para un periodo en concreto, tan sólo hay que hacer el camino a la inversa, es decir, calcular las materias primas y unidades de obra a partir de las producciones realizadas. De este modo, si los datos (gastos y unidades de obra) reales, coinciden con los presupuestados y/o contabilizados, tendremos la certeza de que los escandallos están

bien calculados. Esto es el fundamento del sistema y no se debería instaurar ningún sistema de escandallos que no llevase implícito este “recálculo”, ya que es lo único que nos garantiza la fiabilidad de dichos escandallos.

Existen en el mercado una serie de aplicaciones informáticas que, sobre la base de promesas de “control total” y de “soluciones integradas”, hace que las empresas que las adquieren se obliguen a pagar elevadísimos presupuestos y a implantaciones costosas, no sólo en euros, sino en muchas horas de dedicación de los propios empleados de la empresa.

El resultado de este tipo de gestión es realmente espectacular para todas las empresas o negocios. En primer lugar, supone una renovación de la mentalidad y actitud en las distintas secciones de la empresa, conocer, por ejemplo, hasta donde podemos bajar el precio de nuestros productos sin perder dinero, nos dará información muy valiosa a la hora de tomar decisiones importantes a nivel directivo.

En segundo lugar, el cálculo exacto de costes se convierte en un auténtico control de la contabilidad, pues no debemos olvidar que, una parte importantísima de este sistema de retroalimentación es que los datos deben “cuadrar” de forma precisa (más/menos inventario) con los datos de la ya comentada retroalimentación. Y sobretodo, aplicando de forma correcta este sistema, se obtendrá un incremento de la rentabilidad que puede variar entre un 5 y un 20%.

Quiero terminar este artículo diciendo que hoy en día, gracias a la informática, cualquier empresa o negocio esta preparado para desarrollar una buena gestión de costes, y de este modo conocer los escandallos de sus productos con las grandes ventajas que ello representa.