

**XXXVI CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**"DE LAS NORMALIZACIONES EN COSTOS EN EL
ENTORNO ACTUAL"**

CATEGORÍA: Aportes a la disciplina

Autores:

Silvina Mara Ayuso (Socio Activo)

Marcelo Gustavo Podmoguilnye (Socio Activo)

e-mail:

sayuso@causer.com.ar

mpodmo@gmail.com

SANTA ROSA (La Pampa). Octubre 2013

"DE LAS NORMALIZACIONES EN COSTOS EN EL ENTORNO ACTUAL"

INDICE

- 1. Resumen**
- 2. Introducción**
- 3. El modelo de costeo normalizado**
- 4. Aspectos esenciales a tener en cuenta para normalizar**
 - 4.1 Estrategia y horizonte de largo plazo**
 - 4.2 Conocimiento de los procesos de transformación**
 - 4.3 Entender el comportamiento de los recursos**
- 5. Normalización del uso de recursos**
- 6. Normalizaciones relativas a las actividades**
- 7. Normalizaciones generales del proceso**
- 8. La normalización y el alineamiento a las políticas de calidad y a los cuadros de mando**
- 9. Conclusiones**
- 10. Bibliografía consultada**

"DE LAS NORMALIZACIONES EN COSTOS EN EL ENTORNO ACTUAL"

CATEGORÍA: Aportes a la disciplina

1. RESUMEN

El objetivo del presente trabajo consiste en intentar ubicar el valor y la necesidad de normalizar costos en el escenario económico actual. Para ello se parte de la consideración de necesidad cuantitativa de los factores, la cual da origen desde la Teoría General del Costo, al modelo de costeo normalizado.

En función de lo planteado desde la doctrina, y tomando como base la experiencia de campo de los autores, se abordan los aspectos esenciales a tener en cuenta para realizar la normalización del uso de los recursos, en componente físico y monetario. Se resalta la necesidad de contar con una estrategia, la visión del largo plazo, el conocimiento profundo de los procesos productivos y la comprensión del comportamiento de los factores utilizados en los mismos.

En el trabajo, se destaca la necesidad de encarar la normalización de los usos y consumos de los recursos, pero siempre entendidos en el marco de los procesos de transformación. Por tanto, se desarrollan aspectos vinculados con las necesidades desde la gestión de las organizaciones de normalizar el uso de los recursos, el desempeño de las actividades y el desarrollo general de los procesos productivos.

Por último, y antes de desarrollar las conclusiones, se establece la importancia de las normalizaciones enunciadas en lo que es el desarrollo de las estrategias empresariales, la implantación de técnicas de gestión vinculadas y el necesario alineamiento con las políticas de calidad de las empresas.

2. INTRODUCCION

Las normalizaciones vinculadas a los costos, han sido un tema altamente abordado por los especialistas en esta materia. Mucho se ha hablado en tratados de costos de autores destacados, tanto a nivel nacional, como internacional, sobre los análisis de los costos “ex ante”, y su necesaria comparación con los resultantes desarrollados en un análisis “ex post” a la gestión.

El objetivo del presente trabajo es abordar esta temática, en función del entorno económico de desempeño actual de las organizaciones, teniendo en cuenta la evolución de los sistemas de información, las diferentes modalidades de gestión que se aplican en las empresas y las diferentes visiones planteadas en estos modelos de conducción.

Para ello, los autores, proponen un breve desarrollo doctrinario desde la Teoría del Costo, mostrando el origen de los modelos de costeo normalizados, para luego pasar directamente a los aspectos esenciales, considerados necesarios en el entorno actual, para poder desarrollar normalizaciones vinculadas a los costos y a los procesos en los cuales están involucrados.

En este análisis, no se descuida la aplicación de los mismos a herramientas de gestión estratégica como ser, el presupuesto, los mapas estratégicos y el desarrollo de cuadros de mando, los cuales necesitan de las normalizaciones para poder ser implantados en las organizaciones.

Hacia el final del trabajo, se analizará la necesidad de alinear esta información con las políticas de calidad de las empresas, las cuales se constituyen hoy en día, en un eje central de la gestión.

3. EL MODELO DE COSTEO NORMALIZADO

Desde la Teoría General del Costo, desarrollada por el Prof. Enrique Nicolás Cartier, se plantean las normalizaciones de costos desde la temática de los “Modelos de Costeo”

El conjunto de procedimientos que los analistas practican para la determinación de costos se constituyen en sí mismos como una TECNICA DE COSTEO. La Teoría General del Costo, pretende a través de sus postulados y principios básicos validar las mismas. Para ello se constituye en base a tres pilares fundamentales, la GESTION, es decir las situaciones reales en las cuales se presentan los escenarios decisorios, la ECONOMIA, como ciencia que estudia los hechos económicos y brinda herramientas para su interpretación y los SISTEMAS DE INFORMACION de las organizaciones.

Por otra parte desarrolla el concepto económico del costo, el cual plantea dos ejes temáticos esenciales, la VINCULACION RACIONAL entre factores y objetivos, y la NECESARIEDAD de los factores respecto de los objetivos que se logran.

Podríamos decir, que a la luz de lo expuesto, una técnica de costeo será válida cuando la información de costos se logra a través de un vínculo racional entre factores y objetivos, y haciendo las consideraciones de necesidad adecuadas sobre los factores en relación a esta vinculación con los objetivos.

Un modelo de costeo básico se define por la CONSIDERACION DE NECESARIEDAD de los factores para lograr un objetivo.

Desde el concepto de NECESARIEDAD de los factores estaríamos en condiciones de afirmar que la necesidad de un factor admite dos visiones:

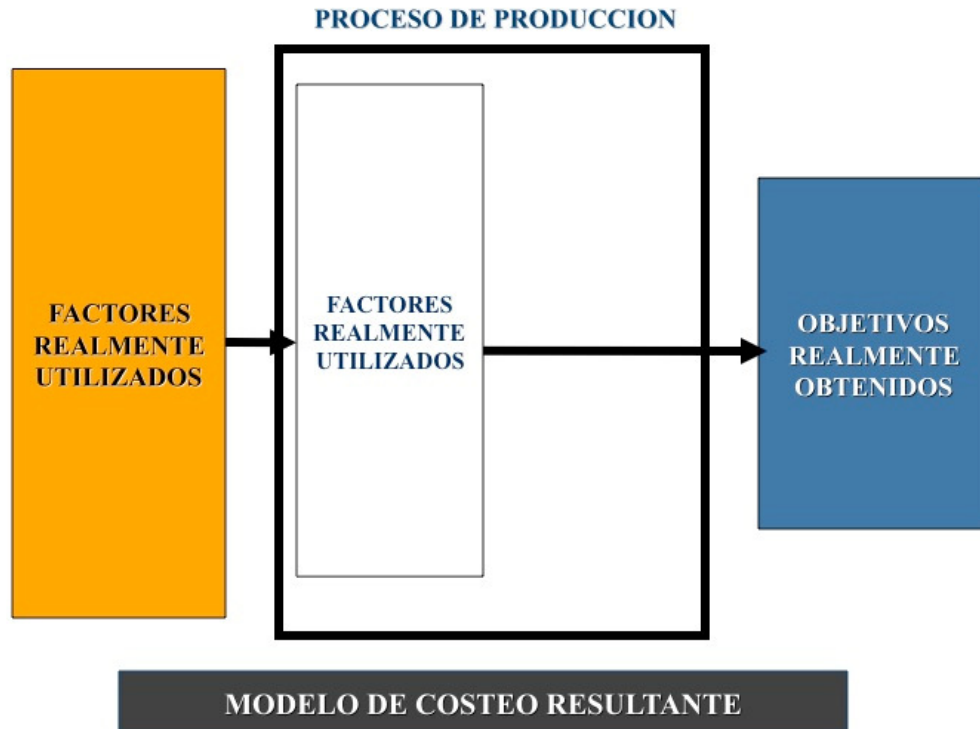
Necesariedad cuantitativa: en clara referencia a la cantidad del factor que debe considerarse de empleo “necesario”. Aquí responderíamos a la pregunta ¿Cuánto factor es necesario para alcanzar un objetivo productivo? En función de los conceptos analizados hasta aquí, cabe señalar que las respuestas alternativas, deberían responder a la cuantía del factor desde lo físico y desde lo monetario. Desde lo físico sería la cuantía de factor, expresada en unidades de uso, considerada de “empleo necesario”. Desde la visión monetaria sería la cantidad de unidades de valor consideradas de “empleo necesario” para disponer de cada unidad de uso o empleo de factor.

Necesariedad cualitativa: referida a la cualidad exigida al factor para ser considerado un recurso de consumo “necesario”. Es decir, una respuesta a la pregunta ¿Cuáles factores son considerados necesarios para alcanzar un determinado objetivo productivo?

Los modelos de costeo vienen a dar respuestas a estas preguntas que nos hemos planteado en los párrafos precedentes.

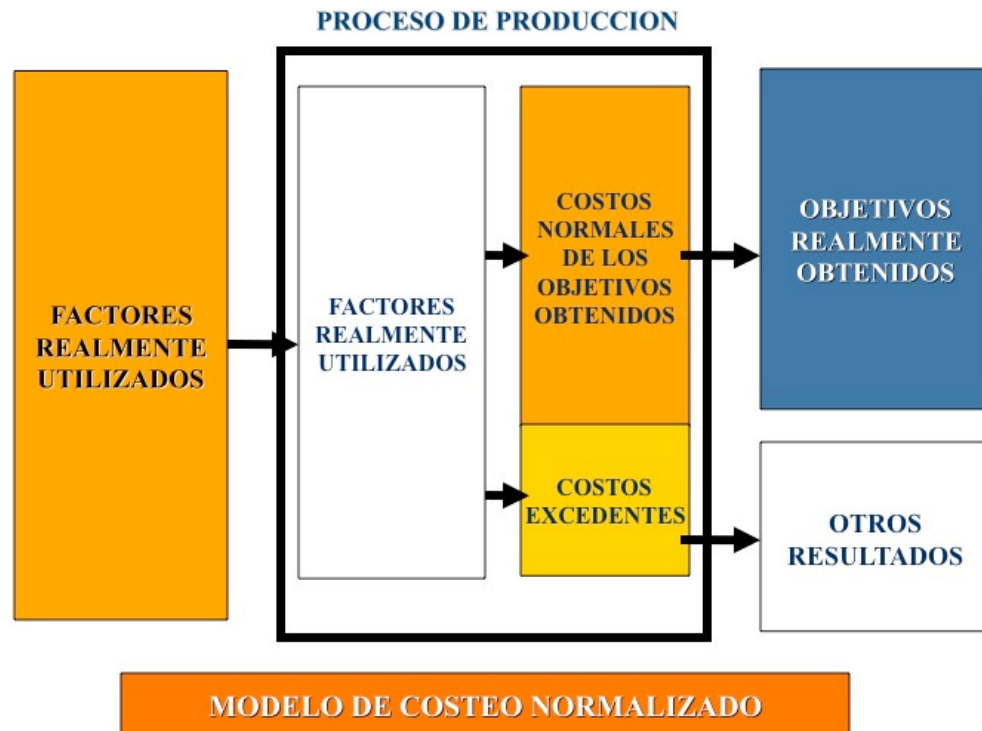
A la pregunta de ¿Cuánto de cada factor se considera necesario para alcanzar los objetivos productivos?, la Teoría General del Costeo brinda dos respuestas alternativas, las cuales se identifican con dos modelos de costeo. Las consideraciones que se realicen siempre involucrarán tanto al componente físico como al monetario de los factores. Por tanto, respecto a las consideraciones de necesidad CUANTITATIVA, las respuestas alternativas serán:

- **MODELO DE COSTEO RESULTANTE:** la respuesta a la pregunta, ¿cuánto de cada factor, en componente físico y monetario, se considera necesario para alcanzar los objetivos productivos? , será la cantidad real usada. Este modelo, considera entonces necesarios, en un análisis “ex post”, a todos los factores, en componente físico y monetario, REALMENTE UTILIZADOS para alcanzar los OBJETIVOS PRODUCTIVOS. En el siguiente cuadro podemos ver el esquema de dicho modelo.



Cuadro 1: Modelo de COSTEO RESULTANTE

- **MODELO DE COSTEO NORMALIZADO:** en un análisis “ex ante”, este modelo, considera necesarios en componente físico y monetario a la cantidad **NORMAL** de factor pauta. Se realiza la consideración de qué cantidad física y monetaria de factor serán necesarias, de manera predeterminada, en condiciones normales de actividad en los procesos productivos. Enrolados en esta respuesta se encuentran los costos estimados, pronosticados, o aquellos con mayor rigor técnico como ser los costos estándares. En estos casos, serán necesarios los costos determinados por esta pauta “normal”, mientras que la diferencia entre los costos resultantes y los normalizados, será considerada “otros resultados”. Así lo podemos observar en el cuadro 2, en el cual esta diferencia se refleja en los llamados “costos excedentes”.



Cuadro 2: Modelo de Costeo NORMALIZADO

4. ASPECTOS ESENCIALES A TENER EN CUENTA PARA NORMALIZAR

4.1. ESTRATEGIA Y HORIZONTE A LARGO PLAZO:

Continuando con las premisas planteadas en la introducción del presente trabajo una de las preguntas frecuentes que se hacen los empresarios “en el mundo de hoy” es:

¿Hacia dónde conducir la gestión de la empresa?

La respuesta no demora en tomar fuerza y se traduce:

“Hacia una gestión que permita proyectar el desarrollo de la empresa”

Este proceso depende de la capacidad de los actores de anticipar los escenarios, otorgando velocidad de respuesta en la creación de nuevas oportunidades, alternativas, provocando una revisión de sus estrategias que nos permita analizar consecuencias de hechos no manifestados.

Estamos mostrando la NECESIDAD de pasar de un MODELO REACTIVO a uno PROACTIVO, con capacidad de gestionar los cambios.

Es decir pasar de una GESTIÓN REACTIVA, que responde a los problemas cuando suceden, hacia una GESTIÓN PLANIFICADA, en función de los objetivos estratégicos, de los escenarios previstos y de los cambios anticipados.

Como toda planificación deber ser monitoreada, es decir controlar su cumplimiento, introducir los ajustes que resulten necesarios, comunicarlos y reformularlos generando base de sustento para el proceso de mejora continua y evaluación de desempeño.

El modelo de “costeo normalizado” es útil a la hora de analizar y construir en forma anticipada estos escenarios sobre los cuales debe discutirse el cambio o el ajuste de una estrategia, que impulse a mejorar la creación de valor hacia los distintos sujetos que pugnan por él dentro de la organización.

4.2 CONOCIMIENTO DE LOS PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN

Cuando hablamos de procesos de transformación no sólo nos referimos a los productivos, sino también a los administrativos, de comercialización, a todos los existentes dentro de la empresa. Estos procesos se constituyen en conjuntos sistémicos de acciones, las cuales están dispuestas de determinada forma con el objetivo de agregar valor a los objetivos de la organización.

Para conocer los procesos de transformación es necesario desagregar estas acciones que los conforman, lo cual provoca que el analista deba entrevistarse con los distintos responsables de cada actividad con la finalidad de conocer y aprender el funcionamiento de cada una, logrando una visión integral de la empresa.

La minuciosa tarea del analista por conocer los procesos, ya sea a través de entrevistas con los responsables o de inspecciones oculares permitirá lograr un adecuado mapeo de los procesos de transformación.

El mapeo debe mostrar las actividades de la empresa clasificadas en inmediatas y mediatas (de soporte), deben definirse las respectivas unidades de obra estableciéndose las relaciones causales entre los factores y las actividades que hacen uso de ellos, como así también las relaciones funcionales que permitan medir el servicio que brinda cada actividad a otras acciones o al resultado productivo.

Por otra parte se hace de necesario conocimiento y análisis las diferentes vinculaciones entre los “actores” de los procesos de transformación:

- Vinculación de los factores con las acciones: determinando cuáles son los factores que son consumidos por las diferentes acciones, tanto mediatas como inmediatas.
- Vinculación de las acciones mediatas entre sí: estableciendo las prestaciones recíprocas entre acciones mediatas, las cuales nos llevan a trabajar sobre la resolución de las mismas.
- Vinculación de las acciones mediatas con las inmediatas: estableciéndose el nivel de uso de las acciones mediatas por parte de las acciones inmediatas.
- Vinculación de las acciones inmediatas con los objetivos productivos

Todos estos análisis y vinculaciones deben estar referidas a un “n” período de tiempo, generalmente mensual, pero sin descuidar el período anual y/o plurianual.

4.3 DEFINIR LOS ALCANCES DE LA NORMALIZACIÓN

La normalización es la actividad que tiene por objeto establecer disposiciones destinadas a usos comunes y repetidos, con el fin de obtener un nivel de ordenamiento óptimo en un contexto dado.

La normalización promueve la creación de un idioma técnico común a todos los responsables de cada sector y a los especialistas, apunta a crear criterios operativos para un producto, proceso o servicio, a través del dominio de las características técnicas, la satisfacción del cliente, la validación de los métodos de producción, el aseguramiento de la calidad de los procesos.

Las normalizaciones en costos en el entorno actual

La normalización permite innovar, anticipar, ayuda a mejorar la calidad, la seguridad y la competitividad industrial, establece las condiciones que debe reunir un producto o servicio para que sirva al uso al que está destinado.

Se trata de un procedimiento que en base a principios y conceptos fundamentales podrá ser adoptado y adecuado a las modalidades operativas de cada empresa.

Debe permitir:

- Analizar el comportamiento de los costos
- Conocer la participación de los distintos factores en la estructura de costos.
- Medir el grado de aprovechamiento de la capacidad de producción instalada.
- Determinar la rentabilidad de cada línea de producto.
- Obtener información estadística, la que podrá ser utilizada por cada sector.
- Facilitar la toma de decisiones mediante el análisis de los costos diferenciales y comparativos.
- Posibilitar la evaluación de la producción, medir la eficiencia en el manejo de los factores.

Su implementación es gradual y debe alimentar la base de datos técnicos y estadísticos, provocando en ciertos casos modificaciones en los procedimientos actuales de la empresa con la finalidad de obtener el dato deseado; como modificar el plan de cuentas contable haciéndolo compatible con el sistema de costeo adoptado, lo que implica crear cuentas, dar de baja otras, brindando a los usuarios de información la posibilidad de armar múltiples clasificaciones de los costos en función de sus necesidades.

También deben unificarse procedimientos para el tratamiento de mermas, desperdicios, no conformes, capacidad ociosa, determinar niveles de actividad por líneas de producto, de la empresa.

5. NORMALIZACIÓN DEL USO DE LOS RECURSOS

Sustentando las técnicas de costeo, en la Teoría General del Costo cobra total importancia el concepto de “**necesariedad**” del factor, nos estamos refiriendo a la determinación de la cantidad y calidad de recurso necesario del cual hace uso cada actividad.

Determinar el recurso necesario implica entender el comportamiento del mismo, atravesando las distintas fases de vinculación de los factores con los objetivos productivos y puntualizando las distintas unidades físicas de factor que pueden encontrarse en cada uno de ellas.

Los momentos a tener en cuenta son los siguientes:

- MOMENTO DE ADQUISICION
- MOMENTO DE EMPLEO O USO
- MOMENTO DE PRODUCCIÓN

También deben considerarse los tiempos de disponibilidad y combinación de los factores, es decir, el análisis temporal de las relaciones de aprovechamiento y de eficiencia de los factores, sin descuidar la naturaleza de cada uno, prestando especial atención a sus posibilidades de divisibilidad y transferibilidad en tiempo y espacio. Estas características se contemplan en las clasificaciones enunciadas en la Teoría

General del Costo y que consideramos importantes a la hora de normalizar costos de los recursos. Estas son:

- **Perfectamente divisibles:** la unidad de servicio coincide con la unidad de disponibilidad y la unidad de adquisición.
- **Parcialmente divisibles:** la unidad de servicio coincide con la unidad de disponibilidad, pero ellas son distintas a la unidad de adquisición.
- **Indivisibles:** las tres unidades son distintas.
- **Transferibles en el tiempo:** almacenables ó no.
- **Transferibles en el espacio:** rígidos ó flexibles.

De la combinación de las características enunciadas podemos agruparlos en:

1. **Factores total o parcialmente divisibles y almacenables:** materiales.
2. **Factores parcialmente divisibles y no almacenables:** sueldos jornalizados.
3. **Factores totalmente divisibles y no almacenables:** energía.
4. **Factores indivisibles y no almacenables:** alquiler de planta.

En los casos de los puntos 2 y 4 debe medirse su desaprovechamiento por el no uso a pesar de su disponibilidad.

En el análisis temporal de los recursos precisamente en el momento de disponibilidad de los factores es necesario establecer las relaciones de aprovechamiento, las cuales nos permiten conocer la cantidad de unidades de servicio que se encuentran disponibles por cada unidad de adquisición.

Como así también el momento de combinación de los factores permite establecer las relaciones de "productividad" por medio de las cuales se verifica el agotamiento de potencialidad productiva del factor como consecuencia de su uso en el proceso productivo, es decir, establece la cantidad de unidades de servicio a consumir o consumidas.

Cuando las unidades de servicio (US) no tienen capacidad técnica de vinculación con la unidad de producto (UP) se complica la determinación de la relación, generando la creación de unidades alternativas de aplicación intermedia (UAI) que no coincide con la unidad de servicio pero sí tiene vinculación técnica con la unidad de producción, por lo tanto existen dos relaciones de eficiencia:

- US con UAI : cantidad de unidades de servicio por cada unidad de aplicación intermedia.
- UAI con UP: cantidad de unidades alternativas de aplicación intermedias por unidad de producto.

Lograr un claro esquema de las fases de vinculación de los factores, establecer las respectivas relaciones de aprovechamiento y eficiencia, tener en cuenta las distintas clasificaciones según su naturaleza nos permite comprender en detalle el comportamiento de los recursos a través de sus distintas etapas de utilización dentro de los procesos de transformación.

6. NORMALIZACIONES RELATIVAS A LAS ACTIVIDADES

A los efectos de conseguir una normalización adecuada ya hemos señalado en los puntos anteriores la importancia de ampliar el conocimiento de los procesos

productivos como así también el de los recursos a la hora de ser utilizados en los mismos. Por otra parte y en concordancia con lo que plantea la Teoría General del Costo, se hace difícil interpretar la vinculación entre los objetivos y los factores productivos sin analizar en detalle lo que sucede en este conjunto sistémico de acciones que se desarrollan para alcanzar los resultados propuestos.

Es por ello, que a la hora de normalizar costos, se debe prestar especial atención al proceso de acumulación de los mismos, constituyéndose en elementos de vital importancia los siguientes:

- Los recursos necesarios a consumir en componentes físicos y momentarios.
- Vincular dichos recursos con las acciones que los consumen. Es primordial recordar algunos de los postulados básicos de la Teoría General del Costo que se vinculan con estos análisis. Los factores son consumidos por las acciones. Toda acción para poder ser puesta en marcha demanda necesariamente recursos.
- Por otra parte los recursos son consumidos para lograr un objetivo en cada acción. Así es que toda acción brinda un servicio, el cual es mensurable a través de las unidades de obra. La disposición de los recursos se realiza para lograr una determinada cuantía de unidades de obra en un "n" período de tiempo.

De allí, que para poder normalizar en primera instancia el costo de una acción, se hará necesario conocer el objetivo. El mismo se define en una determinada cantidad de unidades de obra, las cuales se disponen en el marco de un objetivo general concreto planteado en la estrategia organizacional. Luego se hará fundamental conocer los factores que se necesitan para alcanzar ese objetivo y normalizar sus componentes físicos y monetarios para poder cuantificarlos.

Vale aclarar que las acciones que son objeto de normalización son todas las involucradas en la gestión de la organización. Es por ello que normalizaremos desde las acciones inmediatas hasta las mediatas. El enfoque inicial y tal vez considerado tradicional en las normalizaciones es hacia las acciones inmediatas. De hecho, en muchos casos se confunde la normalización con la estandarización a niveles de procesos manufactureros únicamente. Sin embargo para que la normalización sea completa, se hace necesario encarar el análisis de todas las acciones involucradas. Dentro de las acciones mediatas encontraremos aquellas:

- Que están involucradas con los procesos de manufactura o de obtención de servicios: en estas acciones, para su normalización, tendrá un alto impacto el nivel de objetivos generales que la empresa a desarrollado estratégicamente
- Que soportan o apoyan los procesos de manufactura o de obtención de servicios: la mayoría de estas acciones, tienen objetivos, vinculados de manera indirecta con los resultados productivos. Es necesario entender su propósito a los efectos de lograr una normalización adecuada de las mismas.

7. NORMALIZACIONES GENERALES DEL PROCESO

Cuando hablamos de normalizaciones generales, nos referimos a indicadores que suelen marcar los niveles de actividad de los procesos. Para poder llegar a una adecuada normalización de estos parámetros, se hace estrictamente necesario haber desarrollado los pasos anteriores, es decir, se hará difícil saber que nivel de actividad está instalado en una planta, si antes no se han considerado los recursos a utilizar, y los distintos niveles de capacidad que se han instalado en cada una de las acciones involucradas en estos procesos productivos.

Se suele hablar livianamente de la capacidad máxima, de los niveles de actividad real y previsto, pero poco se habla de las consideraciones a tener en cuenta para lograr estos parámetros, los cuales son de gran utilidad a la hora de gestionar un proceso.

Por otra parte existen normalizaciones previas en las organizaciones, las cuales han sido desarrolladas por los ingenieros, los cuales han participado seguramente en la arquitectura y en el diseño de las plantas y equipos, las cuales pueden servir de base para realizar una adecuada normalización de los procesos.

A los efectos de ir ilustrando el camino hacia una normalización adecuada, vamos a considerar un ejemplo, de una empresa cuyo producto se desarrolla y se vende por kilogramos, y la actividad se realiza en cuatro líneas de producción con capacidades de procesabilidad diferentes. El producto surge de un proceso de extrusión, es decir de una fusión de componentes.

• **CAPACIDAD MÁXIMA INSTALADA**

Sobre el primer parámetro que consideramos trabajar es sobre la CAPACIDAD MÁXIMA INSTALADA, para lo cual nos servirán de sustento los estudios realizados por los ingenieros de planta. En este nivel, sólo consideraremos lo instalado desde el punto de vista técnico, y en función a vinculaciones técnicas de productividad establecer los niveles de actividad instalada. En el caso de nuestro ejemplo, ingeniería nos brinda un cuadro de información teniendo en cuenta los siguientes parámetros y variables:

Línea	kg/min	Días/mes	HM/día	Minutos/día	Minutos/mes	Kg/mes	HM/mes
1	25	31	24	1.440	44.640	1.116.000	744
1	10	31	24	1.440	44.640	446.400	744
3	15	31	24	1.440	44.640	669.600	744
4	19	31	24	1.440	44.640	848.160	744
					178.560	3.080.160	2.976

Cuadro 3: Capacidad máxima instalada

• **CAPACIDAD TÉCNICA MÁXIMA**

A los efectos de ir depurando estos datos, los cuales son hasta ahora, meramente técnicos, lo que hacemos es contemplar en las HM/día la media hora de descanso, establecido para turnos de 8hs por jornal. Así mismo en la columna Días /mes se considerará un día de mantenimiento preventivo, el cual se realiza en las tres primeras semana de trabajo en los turnos de 8 HH. Así llegamos a una CAPACIDAD TÉCNICA MÁXIMA.

Línea	kg/min	Días/mes (2)	HM/día (1)	Minutos/día	Minutos/mes	Kg/mes	HM/mes	
1	25	30	22,5	1.350	40.500	1.012.500	675	
2	10	30	22,5	1.350	40.500	405.000	675	
3	15	30	22,5	1.350	40.500	607.500	675	
4	19	30	22,5	1.350	40.500	769.500	675	
						162.000	2.794.500	2.700

Cuadro 4: Capacidad técnica máxima

• **NIVEL DE ACTIVIDAD PREVISTO**

Hasta aquí no se habían contemplado las diferencias entre las jornadas laborales en las cuatro líneas de producción. A los efectos de conseguir un nivel normal de procesamiento, homogenizamos los turnos de mano de obra, a tres turnos diarios de 8 HH, considerando una media jornada laboral para los días sábados hasta las 13 hs y sin trabajo los días domingo. Así mismo se analizaron las paradas programadas de turnos de trabajo y por mantenimiento. Llegaríamos así a un NIVEL DE ACTIVIDAD PREVISTO, el cual obedece ya al establecimiento de políticas de trabajo y de desarrollo de procesos, y a una decisión concreta de la empresa sobre sus objetivos y resultados esperados.

Línea	kg/min	Días/mes (**)	HM/día (**)	Minutos/día	Minutos/mes	Kg/mes	HM/mes	
1	25	20	22,50	1.350	27.000	675.000	450	
(*)	25	4	13,00	780	3.120	78.000	52	
2	10	20	22,50	1.350	27.000	270.000	450	
(*)	10	4	13,00	780	3.120	31.200	52	
3	15	20	22,50	1.350	27.000	405.000	450	
(*)	15	4	13,00	780	3.120	46.800	52	
4	19	20	22,50	1.350	27.000	513.000	450	
(*)	19	4	13,00	780	3.120	59.280	52	
						120.480	2.078.280	2.008

Cuadro 5: Nivel de actividad previsto

• **NIVEL DE ACTIVIDAD RESULTANTE**

Sin embargo, este nivel de actividad previsto, el cual en muchas ocasiones se establece en discordancia con lo que los sistemas de costos pueden prever o determinar, no es aún, a nuestro entender, una normalización adecuada de costos. Se hará necesaria la recopilación de los datos resultantes, los cuales nos permitirán analizar los desvíos, sus causas, los sectores o áreas de la empresa y de los procesos en las cuales se han sucedido. El cuadro 6 muestra una corrida de datos resultantes de un mes siguiendo la parametrización dispuesta en el cuadro 5.

Línea	kg/min	Días/mes (**)	HM/día (**)	Minutos/día	Minutos/mes	Kg/mes	HM/mes
1	23,00	19	22,50	1.350	25.650	589.950	428
(*)	23,00	4	13,00	780	3.120	71.760	52
2	11,50	20	22,50	1.350	27.000	310.500	450
(*)	11,50	3	7,00	420	1.260	14.490	21
3	16,00	20	22,50	1.350	27.000	432.000	450
(*)	16,00	4	13,00	780	3.120	49.920	52
4	18,80	20	22,50	1.350	27.000	507.600	450
(*)	18,80	4	13,00	780	3.120	58.656	52
					117.270	2.034.876	1.955

Cuadro 6: Niveles de actividad resultante

• **USO NIVEL DE ACTIVIDAD NORMAL**

La práctica mensual de las comparaciones es la que permitirá a los analistas familiarizarse con los datos obtenidos, con los procesos relevados, con el comportamiento de los factores y las relaciones sistémicas de las acciones. Es improbable que de la simple implementación de un sistema de costos y un presupuesto, se pueda establecer una normalización de los niveles de actividad. Es así, que de las “corridas” sucesivas mensuales de la información se irá dando forma a la posible normalización, la cual podría estar “vallidada” con el transcurso del primer año.

Por otra parte, se podrá formalizar esta enunciación luego de previos estudios sobre los comportamientos observados en cada línea durante estos períodos relevados, el análisis estadístico de los mismos y la asistencia profesional especializada en costos e ingeniería.

NIVEL DE ACTIVIDAD NORMALIZADO						
Línea	Kg Norma-les	Kg Procesa-dos	% USO	Min Norma-les	Min Trabaja-dos	% USO
1	700.000	661.710	95%	31.000	28.770	93%
2	400.000	324.990	81%	31.000	28.260	91%
3	480.000	481.920	100%	31.000	30.120	97%
4	580.000	566.256	98%	31.000	30.120	97%

Cuadro 7 – Análisis de uso del nivel de actividad normal

8. LAS NORMALIZACIONES, EL ALINEAMIENTO A LAS POLITICAS DE CALIDAD Y A LOS CUADROS DE MANDO

Asi como hablamos de la integración de los procesos de normalización de costos y a la estrategia de la organización, no se puede desconocer, que en la actualidad, la gran mayoría de las empresas certifican normas ISO de calidad, y por tanto han desarrollado pormenorizadamente sus políticas de calidad. Las mismas giran en torno a:

- Definir objetivos: las políticas de calidad constituyen la base del establecimiento de objetivos de la organización, los cuales son la interpretación práctica de las directrices expresadas en las políticas de calidad.
- Establecimiento de sistemas de información que se enfoquen a intentar dar cumplimiento a dichas políticas. En las mismas deberían expresarse de alguna manera pautas generales sobre los aspectos básicos a tener en cuenta en la arquitectura y desarrollo de los sistemas. Esto incluiría obviamente a la información que se genere a través de la normalización de los costos.
- Alineamiento total: las políticas de calidad se deben alinear con la realidad de la propia organización, no estableciendo directrices, parámetros, capacidades que sean imposibles de cumplir. Esto se constituye en un elemento clave a la hora de definir indicadores y parámetros de normalización. Los objetivos trazados y las normalizaciones que surjan de los mismos, deben ser alcanzables.

Estas mismas consideraciones, se han hacen necesarias, al desarrollar las empresas herramientas de gestión con fines estratégicos y de conducción. Las normalizaciones en materia de costos son pilar esencial en los procesos de alineamiento de objetivos por perspectivas y en su eje temporal de cumplimiento. Creemos de imposible concepción estas herramientas sin un adecuado alineamiento de los procesos utilizados al normalizar costos.

Por tanto consideramos que se hace de especial importancia alinear adecuadamente:

- Los procedimientos utilizados para la normalización costos, acciones y procesos de transformación
- Los cuadros de mando y desarrollo de mapas estratégicos, utilizados para la gestión y el comando de las organizaciones
- Las políticas de calidad desarrolladas y planeadas por la empresa en sus sistemas de gestión de la calidad.

9. CONCLUSIONES

De lo expuesto en el presente trabajo, se realiza la importancia de las normalizaciones vinculadas a los costos en el marco de las técnicas de gestión puestas a consideración en el entorno actual. Pero así también se hace necesario señalar la toma de conciencia y responsabilidad a la hora de generar indicadores de normalización. Consideramos que es fundamental para su validación tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Trabajar en el conocimiento de los recursos y su comportamiento a la luz de los procesos de producción dispuestos. En función de esta consideración normalizar componente físico y monetarios de los mismos.
- No hacer análisis aislados del uso de los factores, sino enmarcados en las acciones que los consumen y en el objetivo que cada acción tiene mensurable en términos de su unidad de obra o unidad de servicio
- Analizar el comportamiento de los factores y de las acciones en el marco general de desempeño del proceso de transformación, lo cual ayudará al establecimiento de indicadores vinculados con las capacidades de las empresas tanto en los procesos productivos, comerciales, administrativos y financieros.

Las normalizaciones en costos en el entorno actual

- Alinear la generación de estos indicadores de normalización a las políticas de calidad y por tanto a los planes estratégicos de las organizaciones. Es importante para normalizar usos de recursos tener idea de hacia dónde va la empresa y cuales son las metas y recursos fijados para poder conseguir sus objetivos.

10. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

CATEGORIAS DE FACTORES PRODUCTIVOS - CARTIER, Enrique Nicolás – Trabajo presentado en el XXIV Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos – Córdoba – Octubre de 2001

CATEGORIAS DE COSTOS - REPLANTEOS - CARTIER, Enrique Nicolás – Trabajo presentado en el XXIII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos – Rosario – Año 2000

APUNTES PARA UN REPLANTEO DE LA TEORIA DE LOS COSTOS FIJOS – Enrique Nicolás Cartier– Trabajo presentado en el XXV Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos – Buenos Aires – Año 2002

REFLEXIONES SOBRE LAS CATEGORÍAS DE COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS - Autor: Enrique Nicolás Cartier – XXVI Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos – La Plata – Año 2003

LA NECESARIEDAD CUALITATIVA DE LOS FACTORES Y LA CONSIDERACIÓN DEL MODELO DE COSTEO DIRECTO - Autores: Laura García - Marcelo Podmoguilnye – XXVII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos – Tandil – Año 2004

LA RELATIVIDAD DE LOS INDUCTORES DE COSTOS EN LAS ACTIVIDADES INDIRECTAS DE APOYO– Autores: Marcelo Podmoguilnye y Silvina Mara Ayuso – XXVIII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos – Mendoza – Año 2005

SOBRE LA NECESIDAD Y LAS CONSIDERACIONES DE NECESARIEDAD DE LOS FACTORES – Autores: Laura García y Marcelo Podmoguilnye - XXVIII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos – Mendoza – Año 2005

APUNTES PARA UN REPLANTEO DE LA TEORIA DE LOS COSTOS VARIABLES - Autor: Enrique Nicolás Cartier - XXIX Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos – San Luis – Año 2006

¿TEORIA GENERAL DEL COSTO? - Enrique Nicolás Cartier – XXXI Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos – Tucumán – Año 2008

EL COSTO EN LA TEORIA DEL VALOR Y EL VALOR EN LA TEORIA DEL COSTO - Cartier, Enrique Nicolás – XXXV Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos – Jujuy – Año 2012

HACIA UN CONCEPTO FILOSOFICO DEL COSTO – Podmoguilnye, Marcelo Gustavo - XXXV Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos – Jujuy – Año 2012