

# El Moep y el Peep

## Luces amarillas en el tablero de las decisiones empresariales\*

*Alfredo Kaplan\*\**

### INTRODUCCIÓN

**E**ntre 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 des-

\* Este trabalho fez parte do fórum de discussão do VIII Congresso Internacional de Custos.

\*\* Alfredo Kaplan é professor da Universidade da República (Uruguai), presidente da Associação Uruguia de Custos e diretor do Instituto Internacional de Custos.

conoce 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 departa-

mento, 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 — MOEP TRAE APAREJADO UN ANÁLISIS DE LOS COSTOS FIJOS EN QUE DEBEN INCURRIR LAS ORGANIZACIONES

**S**e 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/>	<hr/>	<hr/>	<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?

## ANALISIS A TRAVES DE MOEP

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

#### 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.

- No podremos mejorar el producto, su presentación, sus costos, su distribución, sus precios, para que sea viable?
- En el caso que no?
  - a.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?
  - b. Que importancia tiene ese producto o sucursal en el resto de la empresa?

c. Si desaparece ese producto o sucursal, el resto de los productos bajan o suben sus ventas?

d. 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.

#### PUNTO DE EQUILIBRIO ESPECIFICO Y PROGRAMABLE -- 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 Especifico y Programable – Peeb, en unidades físicas de un producto o línea como:

$$\text{Peeb de B} = \frac{\text{Costos fijos Esp. y Prog. de B}}{\text{Margem de contribución de B}}$$

En términos monetarios, el Peeb se define como:

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

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 anterior.

Presentaremos 3 ejemplos para ilustrar los conceptos:

EJEMPLO 1:

En una empresa se producen los artículos A, B, C, cuyos precios y cantidades presupuestadas se desarrollan a continuación:

- A 10.000 unidades a \$ 1 c/u
- B 20.000 unidades a \$ 3 c/u
- C 15.000 unidades a \$ 2 c/u

Las razones de costo variable son 50%, 60% y 30%, respectivamente.

Los costos fijos presupuestados, to-

talizan \$ 45.000, descomponiéndose de la siguiente forma:

Específicos y programables Art. A	4.000
Específicos y programables Art. B	25.000
Específicos y programables Art. C	6.000
Otros Costos Fijos	<u>10.000</u>
	45.000

En una concepción clásica del Análisis Marginal, el resultado proyecta-

do se mostraría según la continuación:

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

	A	B	C	TOTAL
VENTAS	10.000	60.000	30.000	100.000
COSTO VARIABLE	5.000	36.000	9.000	50.000
M. CONTRUBUCION	<u>5.000</u>	<u>24.000</u>	<u>21.000</u>	50.000
- COSTOS FIJOS				<u>45.000</u>
UTILIDAD				5.000

Hasta acá por costeo variable, todo funcionaba armoniosamente.

Al aplicar el concepto de Moep ya definido el anterior queda:

	A	B	C	TOTAL
VENTAS	10.000	60.000	30.000	100.000
COSTO VARIABLE	5.000	36.000	9.000	50.000
MARGEN CONTRIBUCION	5.000	24.000	21.000	50.000
(-) COSTOS FIJOS ESP. Y PROA.	4.000	25.000	6.000	35.000
MARGEN OPERACIÓN ESPEC. Y PROG.	1.000	-1.000	15.000	15.000
(-) OTROS COSTOS FIJOS				10.000
				<u>5.000</u>

Se prende una luz amarilla en el tablero. El producto B es conveniente para la empresa?

Si se descarta el producto B, desapa-

recen sus propios costos Fijos Específicos y Programables, obteniéndose el siguiente resultado; en la medida que se mantengan las ventas de A y C:

	A	C	TOTAL
VENTAS	10.000	30.000	40.000
COSTO VARIABLE	5.000	9.000	14.000
MARGEN CONTRIBUCION	5.000	21.000	26.000
(-) COSTOS FIJOS ESP. Y PROA	4.000	6.000	10.000
MARGEN OPERACIÓN ESPEC. Y PROG.	1.000	15.000	16.000
(-) OTROS COSTOS FIJOS			10.000
			<u>6.000</u>

Claramente, el resultado obtenido se hubiese podido obtener adicionando los \$ 1.000 de perdida del MOEP del producto B al resultado proyectado anterior.

El Punto de Equilibrio Específico y Programable del producto B, se da cuando las ventas alcanzan los \$ 62.500:

Las ventas presupuestadas son me-

$$\frac{\text{Costos fijos Esp. y Prog. de B}}{\text{Razón de contribución de B}} = \frac{25.000}{0,4} = 62.500$$

nores en \$ 2.500 que las ventas de equilibrio, por lo que el producto se encuadra en una zona de pérdidas.

La pérdida asociada, es posible cal-

$$(\$2.500) \times 0,4 = (\$1.000) \text{ Moep B}$$

gativo y ya se ha descartado poder aplicar un portafolio de medidas de mejora del producto, presentación, promoción, plazos de ventas, política de precios etc. Necesariamente la decisión correcta es eliminar el producto? Desde el punto de vista económico financiero parecería la opción correcta, pero existen otros factores, subjetivos y de difícil cuantificación, que pueden inclinar la decisión en sentido inverso.

El Moep es una luz amarilla que se prende en el tablero de Toma de Decisiones de la empresa, pero se deberá realizar un análisis de características no numéricas a la hora de la toma de decisiones.

#### CONSIDERACIONES NO NUMÉRICAS

Son múltiples las variables a analizar, en este sentido. Si por ejemplo el análisis se efectúa en una industria láctea, que industrializa varias líneas de producto (yogurt, helados, quesos etc.), pero que la imagen de la empresa esta asociada a su producto masivo: leche pasteurizada. Si el Moep de este producto es negativo, independiente del plan estratégico que desarrolle la empresa para revertir este hecho económico,

cularla como la diferencia entre las ventas presupuestadas y las ventas de equilibrio, por la razón de contribución:

Si el Moep de un producto B es ne-

parecería desde el punto de vista comercial, un costo a asumir dadas las características de la empresa, del mercado y del producto. Descartar a la leche (producto B hipotético) implica que se deteriore la imagen de la empresa y se caigan las ventas de los demás productos.

Si en cambio la empresa sujeta a análisis es una empresa de refrescos, que envasa su producto en diferentes tamaños, siendo uno de estos tamaños el no rentable, según el Moep. Es probable que el consumidor, sustituya el tamaño saliente del mercado por uno de los restantes productos que comercializa la empresa. Esto dependerá de la fidelidad del cliente, de una adecuada publicidad del resto de la línea etc. En todo caso, posiblemente se vende igual o más del resto de los tamaños de refrescos.

Si el producto B, fuese conexo necesariamente de la producción de A o de C, el análisis debería ser a través del Moep de los productos conexos, y no solo del producto B.

Obviamente, estás son algunas de las muchas reflexiones asociadas a este ejemplo.

## EJEMPLO 2

Un parador ubicado en la zona balnearia, presenta los siguientes datos, a efectos de que se le haga un estudio de sus resultados.

1. El costo de la Mercadería es de 15 % con relación al Precio de Venta al Público.
2. La mitad de las ventas se hace a través de Tarjetas de Crédito, pagándose un 10 % de Comisión por la citada operativa en cada operación de tarjetas de Crédito.
3. La empresa quiere que dividamos el estudio en Alta Temporada y Baja Temporada.\*
4. Los costos fijos de la Empresa son:
  - a. Alquileres: US\$ 8.000. - mensuales.
  - b. Sueldos y Leyes Sociales: US\$ 10.000. – mensuales en alta temporada que bajan a US\$ 2.000. – mensuales en baja temporada.

c. Gastos Generales: US\$ 8.000. – mensuales en alta temporada y US\$ 2.400. – mensuales en baja temporada.

d. Gastos de Mantenimiento: US\$ 4.000. – mensuales en alta temporada y US\$ 1.000 en baja temporada.

e. En caso que cierre en baja temporada, obviamente sigue pagando alquileres; no paga sueldos y leyes sociales, los gastos generales de baja temporada se reducen un 50 % y los Gastos de Mantenimiento quedan en dos terceras partes.

5. Se proyectan vender US\$ 600.000. – en alta temporada y US\$ 80.000. – en baja temporada.

Total de ventas al año US\$ 680.000.

La Gerencia Contable presenta este estado de resultados, y se plantea el tema si es correcto dejar abierto en la baja temporada.

---

\* Alta Temporada ( Periodo Octubre a Marzo); Baja Temporada ( Periodo Abril a Setiembre).



Sí se cierra en baja temporada:

Ventas	600.000
Costo Mercaderías	90.000
Costo Tarjeta de Crédito	30.000
<b>Margen de Contribución</b>	<b>480.000</b>
Alquileres	96.000
Sueldos y Leyes Sociales	60.000
Gastos Generales	55.200
Mantenimiento	28.000
<b>Utilidad</b>	<b>240.800</b>

La utilidad baja pues \$ 42.800 con todo el año.  
 respecto a la decisión de dejar abierto Moep de la baja temporada:

Ventas Baja Temporada	80.000
Costo Mercadería	12.000
Costo Tarjeta de Crédito	4.000
	<u>64.000</u>

Costos fijos Específicos y Programables  
 Baja Temporada

Alquiler	0
Sueldos	12.000
Gastos Generales	7.200
Gastos de Mantenimiento	2.000
	<u>21.200</u>

Moep – Baja Temporada 42.800

Pero desde que cifra de ventas, será rentable dejar abierto en la baja tempo-  
 rada?

$$\frac{\text{Costos fijos E y P}}{Rc} = \frac{21.200}{0,80} = 26.500$$

## CONSIDERACIONES NO NUMÉRICAS

Si el Moep fuese negativo existirían una serie de medidas para conseguir mejorarlo: promociones, política de precios, reestructura de costos de baja temporada etc.

Pero supongamos que a pesar de todos los esfuerzos, el Moep sigue siendo negativo.

- Cómo evaluamos en el caso de cerrar, la actitud de nuestros clientes?
  - En la alta temporada, serán nuevamente clientes nuestros, o les habrán satisfecho los servicios de nuestros competidores que dejaron abierto?
- Conceptos como imagen, presencia,

entre otros factores son temas a tomar en cuenta.

Por otra parte, si dejamos abierto es posible que clientes de algún colega que cerró en la baja temporada, se vean satisfechos con nuestro servicio, y pasen a ser clientes nuestros también en la alta temporada.

## EJEMPLO 3

Un molino harinero tiene una red de vendedores, entregando posteriormente los pedidos por camiones.

El precio de venta es de \$ 5.200 la bolsa de harina. La venta mensual es de 30.000 bolsas. Los costos variables por bolsa son:

Producción:	800
Comercialización:	200
Los costos fijos:	
Producción	70.000.000
Comercialización (Programables y Específicos)	40.000.000
Administración	10.000.000

Un distribuidor ofrece pagar \$ 4.000 la bolsa, comprando toda la producción. Será conveniente?

## I. UTILIDAD ANTERIOR

Ventas	$30.000 \times 5.200$	=	156.000.000
Costos Variables	$30.000 \times (800 + 200)$	=	30.000.000
Costos Fijos	$70.000.000 + 40.000.000 + 10.000.000$	=	<u>120.000.000</u>
Utilidad			6.000.000

## II. UTILIDAD NUEVA SITUACIÓN

Ventas	$30.000 \times 4.000$	=	120.000.000
Costos Variables	$30.000 \times 800$	=	24.000.000
Costos Fijos	$70.000.000 + 10.000.000$	=	<u>80.000.000</u>
Utilidad			16.000.000

## III. PEEP

a. Costos fijos específicos y programables de comercialización	=	40.000.000
b. mc anterior (5.200 – 1.000)	=	4.200
c. mc nuevo (4.000 – 800)	=	3.200
d. mc comercialización propia (4.200 – 3.200)	=	1.000

Peep 40.000.000 = 40.000 Bolsas      Estamos 10.000 bolsas por debajo  
1.000.      del Punto de Equilibrio.

## IV. MOEP (GESTIÓN CON VENEDORES PROPIOS)

(30.000 Bolsas × \$ 1.000 cada una) mc comercialización propia: \$ 30.000.000  
Costos fijos esp. Y programables: \$ 40.000.000  
Moep \$ (10.000.000)

Coincide el MOEP, con I – II.

## V. CONSIDERACIONES NO NUMÉRICAS:

Entre otras:

- Que riesgos tiene económicamente sustituir la red comercial por un solo distribuidor?
- Cumplirá sus compromisos?

- Si le va mal, cual es el costo de re-componer la red propia?
- Cuál es el costo de ruptura de nuestra red?
- Que actitud tendrán nuestros clientes?
- El distribuidor pondrá énfasis en nuestros productos, que serán complementarios o competitivos con otros que represente?

## CONCLUSIONES

**E**n un contexto de costeo variable, una adecuada clasificación de los costos fijos permite profundizar y mejorar el instrumental para la mejor toma de decisiones empresariales, ya sea en el corto como en el mediano plazo.

El Margen de Operación Especifico y Programable adquiere relevancia al momento de la toma de decisiones sobre la continuidad de un producto, línea, sucursales etc.; así como el Punto de Equilibrio Especifico y Programable ya que ambos son versiones de la misma realidad.

Obviamente existe concordancia en

los resultados obtenidos con el enfoque de comparar adecuadamente las utilidades antes y después de cada alternativa proyectada.

El análisis del Margen de Operación Especifico y Programable se debe complementar con consideraciones no numéricas, apuntando a un análisis conjunto de las múltiples variables que afectan los actos económicos de las organizaciones.

Su valor agregado es pues, prender una luz amarilla en el tablero de decisiones empresariales; para mejorar la calidad de las mismas.

