

Target costing o costeo objetivo

¿Cómo reducir los riesgos al lanzar nuevos productos?

Raúl

GODOY VILA

1. La experiencia del señor Panda
El señor Alejandro Panda, empresario de profesión, ha decidido patentar, producir y comercializar un juego de mesa muy creativo para niños al que llamará "Cerebro". Para ello cuenta con el apoyo de su contador. Se ha basado en el enfoque tradicional (ver gráfico N° 1) de usar los costos que le significarían la producción del juego de mesa como input o entrada, agregarle el margen que considera atractivo el empresario y, por agregación, definir el precio.

Con la información proporcionada por el señor Panda, su contador ha elaborado el cuadro N° 1 y el cuadro N° 2 donde se detallan los costos del producto.

Cuadro N° 1 Valoración de costos iniciales Juego de mesa: "Cerebro" (Expresado en nuevos soles)	
Rubros de gastos totales	Actividades
Gastos de patente	5,000
Costos de publicidad	5,000
Elaboración de <i>business case</i>	2,000
Elaboración de prototipo	2,000
Gastos de preoperación	4,000
	18,000

Cuadro N° 2 Valoración de costos, producción y comercialización Juego de mesa: "Cerebro" (Expresado en nuevos soles)			
Rubros de gastos totales	C. unitario	Volumen unidades	Costo total
Impresión	15	2000	30,000
Accesorios del juego	6	2000	12,000
Comisión vendedores	4	2000	8,000
Soporte material promocional	2	2000	4,000
Varios	1	2000	2,000
	28		56,000

Resumen ejecutivo

Las metodologías tradicionales de costos analizan e interpretan estos después de haber sido incurridos. La metodología target costing (costeo objetivo) que se expone en el presente informe, permite analizar los elementos de costo de forma previa. En el presente artículo repasaremos mediante un caso los aspectos principales de esta metodología que es originaria de Japón, así como la utilidad que puede representar para un negocio que se inicia o uno ya existente.

El señor Panda indicó que le interesaría un margen de 30% sobre los costos, por lo que pide que con esa información se estimen los precios de venta (ver cuadro N° 3).

Con esta información se procedió al inicio del proyecto, ya que el señor Panda consideraba que, con relación a los productos existentes en el mercado y que se vendían a US\$ 25 la unidad, su producto "Cerebro" era muy superior.

A pesar de los esfuerzos desplegados, el producto no tuvo la respuesta esperada, siendo una de las causas el alto precio y la no incorporación de algunas características necesarias.

Por tal motivo, el Sr. Panda se vio obligado a disponer el remate de los saldos existentes y cerrar el proyecto. El cuadro N° 4 indica los resultados finales de este.

Cuadro N° 3 Determinación del precio unitario Juego de mesa: "Cerebro" (Expresado en nuevos soles)	
Rubros de gastos totales	Costo total
Costos	
Producción y comercialización	56,000
Amortización costos iniciales (4 lotes)	4,500
Costos administrativos	5,000
	65,500
Margen	
30% de margen esperado	19,650
Precio	85,150
Volumen en unidades	2,000
Precio unitario en S/. de juego de mesa "Cerebro"	43
Precio unitario + IGV en S/. de juego de mesa "Cerebro"	51

2. Target costing (costeo objetivo)

Esta técnica de costeo⁽¹⁾ contribuye a las utilidades de una compañía a través de la disciplina que introduce al proceso de desarrollo de productos, al identificar el costo al que el producto debe ser elaborado para lograr los objetivos de utilidad al venderlo al precio definido, tal como se indica en el gráfico N° 2. Se podría decir que empieza cuando un producto es conceptualizado y finaliza cuando se libera para su producción, una vez obtenidos los costos buscados o perseguidos.

Esta metodología trabaja sobre los costos a futuro por lo que difiere de otras metodologías de costos que identifican, analizan e interpretan los costos a posteriori, es decir, después de haber sido incurridos. Es muy usada en corporaciones japonesas, desde donde se ha extendido al resto del mundo.

Es muy importante en términos de rentabilidad para las empresas, ya que se dice que una vez que los productos son diseñados, 90% o 95% de los costos se pueden reducir únicamente con un rediseño del producto y todo lo que esto significa. Dicho de otro modo, reduce los riesgos que una empresa enfrenta al lanzar nuevos productos.

Si comparásemos esta metodología con lo aplicado por el señor Panda, nos daríamos cuenta que le hubiese sido de mucha utilidad la aplicación del target costing. Si el precio lo define el cliente y el accionista define el margen de utilidad, entonces el costo que se debe lograr es la diferencia de ambos. Si no se logra, sencillamente no se produce.

Las cuatro fases básicas⁽²⁾ de todo proceso de target costing o determinación del costo objetivo son las siguientes:

- Estudio del mercado que permitirá definir los precios que los clientes pagarán por un producto futuro elaborado bajo ciertas características. Esta investigación debe incluir los valores percibidos de las características del producto, de tal forma que el equipo de diseño del producto pueda agregar o quitar determinadas funcionalidades según la valoración.
- Determinación del costo máximo permitido para obtener el margen bruto definido por el accionista bajo las características requeridas por el cliente. Se obtiene por sustracción del precio definido por los clientes menos el margen definido por el accionista y se elabora para las características que el cliente ha definido como relevantes. En determinadas ocasiones el margen bruto es reducido si el producto resultara estratégico.
- Obtención del costo objetivo para lo cual el equipo de diseño del producto debe eliminar las características no valoradas, reemplazar materiales por otros de menor calidad, buscar economías de escala, concertar precios con los proveedores de materiales, definir procesos de trabajo óptimos, etc. Si no se logra el costo objetivo, el producto no

saldrá al mercado y se cancelará el proyecto.

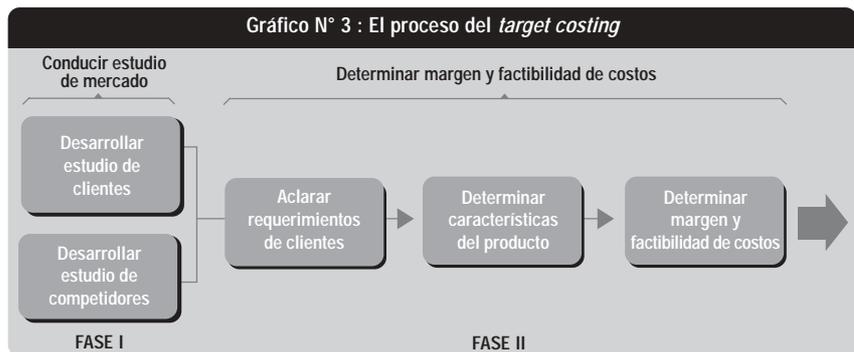
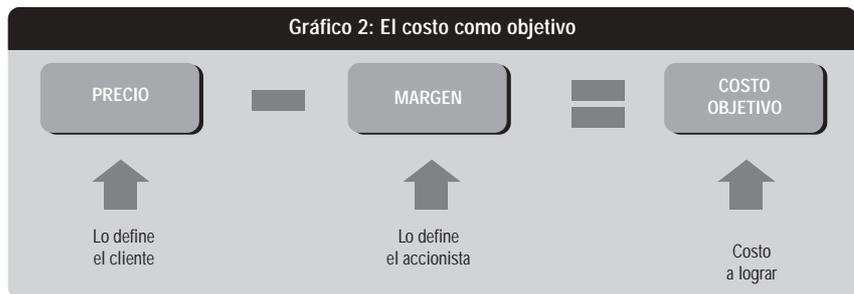
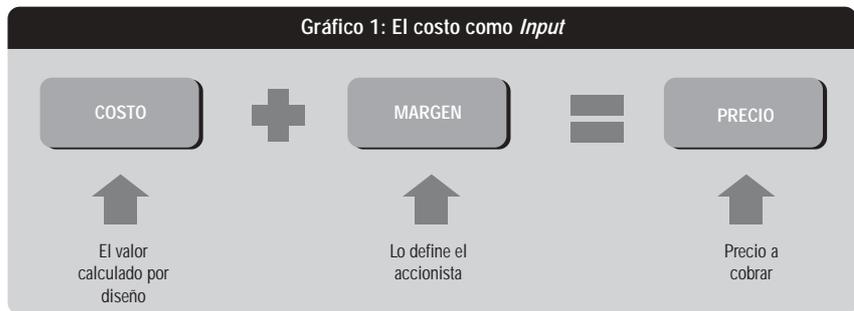
- En el caso de haber logrado el costo objetivo buscado, la última fase será la de seguimiento y verificación de cumplimiento de los objetivos, ya en la fase

de producción, y conseguir aún economías adicionales, que permitirán mayores márgenes y afrontar futuras presiones de reducción de precios.

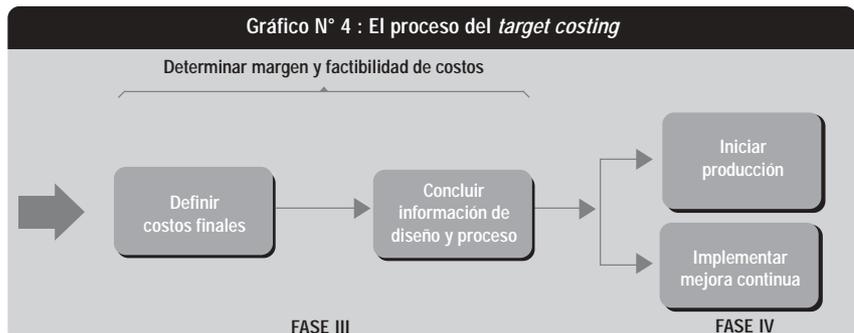
Estas cuatro fases se pueden apreciar en los gráficos N°s. 3 y 4.

Cuadro N° 4
Juego de mesa "Cerebro"
Estado de resultados al cuarto mes y cierre del proyecto
(Expresado en nuevos soles)

Rubros en S/M.	V. unit.	Unidades	S/.
Ingresos			48,199
Venta	51	300	15,199
Remate	20	1,650	33,000
Gastos			75,600
Producción y comercialización	28	1,950	54,600
Incobrables			3,000
Costos iniciales			18,000
Resultado de operación			-27,401



Fuente Cost Accounting: a Comprehensive Guide Wiley, 2001.



Fuente Cost Accounting: a Comprehensive Guide Wiley, 2001.

3. La experiencia II del señor Panda

Luego de haber revisado los conceptos de target costing detallados en el presente artículo, el señor Panda reformula su propuesta y empieza a determinar las verdaderas características que el cliente necesita y a qué precio. La investigación de mercado le da respuestas.

Los clientes han manifestado que pagarían hasta S/. 36 por cada juego (incluyendo IGV) y como el señor Panda desea un margen de ganancia de 25% del precio de cada juego de mesa, el costo máximo que debe lograrse es de S/. 22.7 según lo mostrado en el cuadro N° 5.

Cuadro N° 5 Determinación del costo objetivo juego de mesa: "Cerebro II" (Expresado en nuevos soles)	
Rubros de gastos totales	Costo total
Precio	
Precio unitario + IGV en S/. de juego de mesa "Cerebro" fijado por clientes	36.0
Precio unitario sin IGV en S/. de juego de mesa "Cerebro"	30.3
Margen	
25% del precio	7.6
Costo objetivo unitario máximo	<u>22.7</u>

El contador de costos revisó minuciosamente los costos y, aunque consideró imposible el costo objetivo, elaboró los cuadros 6 y 7, cuidando siempre de lograr el costo objetivo señalado en el cuadro N° 8.

Cuadro N° 6 Valoración de costos iniciales reducidos Juego de mesa: "Cerebro II" (Expresado en nuevos soles)	
Rubros de gastos totales	Actividades
Gastos de patente	1,500
Costos de publicidad	2,000
Estudio de mercado	8,000
Elaboración de <i>business case</i>	1,000
Elaboración de prototipo	3,000
Gastos de preoperación	1,000
	16,500

Cuadro N° 7 Valoración de costos producción y comercialización Juego de mesa: "Cerebro II" (Expresado en nuevos soles)	
Rubros de gastos totales	C. unitario
Impresión	10
Accesorios del juego	2
Comisión vendedores	1.5
Soporte material promocional	0.8
Varios	1
	15.3

Cuadro N° 8 Determinación del costo unitario Juego de mesa: "Cerebro II" (Expresado en nuevos soles)	
Rubros de gastos totales	Costo total
Volumen en unidades	3,000
Costos logrados	
Producción y comercialización	15.3
Amortización costos iniciales	5.5
Costos administrativos	1.7
	22.5
Costo objetivo	22.7
Objetivo logrado	Ok

Finalmente, habiéndose logrado el costo objetivo, se procedió con la fabricación y comercialización de los juegos de mesa "Cerebro II", lográndose el resultado positivo que se plantea en el Cuadro N° 9.

Cuadro N° 9 Juego de mesa "Cerebro" Estado de resultados al cuarto mes y cierre del proyecto (Expresado en nuevos soles)			
Rubros en S/M.	V. unit.	Unidades	S/.
Ingresos			90,231
Venta	30	2,900	87,731
Remate	25	100	2,500
Gastos			65,400
Producción y comercialización	15.3	3,000	45,900
Incobrables			3,000
Costos iniciales			16,500
Resultado de operación			24,831



4. Comentario final al caso expuesto

- El target costing es una técnica de costo que contribuirá significativamente a las empresas en sus lanzamientos de productos, ya que reducirá los riesgos que estos involucran. Repasemos si no el caso del señor Alejandro Panda y su producto "Cerebro II".
- No todas las organizaciones están preparadas para aplicar esta técnica, ya que requiere de una disciplina férrea de desarrollo de productos.

(1) COOPER Robin & SLAGMULDER, Regine. "Target Costing and value engineering, Productivity And Institute of management accountants". 1997.

(2) ROEHL-ANDERSON Janice & BRAGG, Steven. "Controllorship: the Work of the managerial accountant", Wiley, 2004.