



# Esquiva SA

*Estimación de los costes de subactividad, coste de producción y análisis de resultados.*

Jose Ignacio González Gómez

Departamento de Economía Financiera y Contabilidad - Universidad de La Laguna

[www.jggomez.eu](http://www.jggomez.eu)

Ejercicio extraído y adaptado de: *Manual Práctico de Contabilidad de Gestión*.  
Editorial Cinco Días. pp 136-139

## Enunciado

Esquiva SA se encuentra en una delicada situación económica, tal y como se desprende de la cuenta de resultados que se muestra. Además la empresa ofrece la siguiente información: Se vende todo lo que fabrica y no se pueden elevar los precios de los productos.

Se consulta al director financiero, experto en contabilidad analítica, y este solicita y obtiene los siguientes datos:

- La capacidad de fabricación del producto A y B son de 15.000 y 30.000 unidades respectivamente.
- Los costes fijos industriales y comerciales son del 60% y 40% respectivamente.

Cuenta de Resultados Presentada

	Total	Producto A			Producto B		
		Cantidad	Pv o Ct	Total	Cantidad	Pv o Ct	Total
Ingresos	365,100,000 um	13,500 ud	10,800 um/ud	145,800,000 um	25,800 ud	8,500 um/ud	219,300,000 um
Costes Ventas	275,637,000 um	13,500 ud	7,250 um/ud	97,875,000 um	25,800 ud	6,890 um/ud	177,762,000 um
Margen Industrial	89,463,000 um	13,500 ud	3,550 um/ud	47,925,000 um	25,800 ud	1,610 um/ud	41,538,000 um
Costes Comerciales	99,150,000 um	13,500 ud	4,000 um/ud	54,000,000 um	25,800 ud	1,750 um/ud	45,150,000 um
Margen Comercial	-9,687,000 um	13,500 ud	-450 um/ud	-6,075,000 um	25,800 ud	-140 um/ud	-3,612,000 um
Otros Costes (Administrac.)	15,560,000 um						
Resultados	-25,247,000 um						

## Se Pide

Se pide al Director Financiero dar una opinión avalada numéricamente sobre las causas de la situación de la empresa y su posible solución.

## Solución

La cuenta de resultados anterior nos refleja el estado general de la empresa por cada línea o servicio sin embargo es necesario complementar esta información con la relacionada con la actividad y ocupación de la planta, es decir es necesario analizar el estado de ocupación de la planta y valorar consecuentemente la subactividad.

### Calculo del Coste de Subactividad

	Producto A	Producto B	Total
Capacidad de Producción	15.000 um	30.000 um	45.000 um
Capacidad de Venta	15.000 um	30.000 um	45.000 um
Actividad Producción	13.500 um	25.800 um	39.300 um
Actividad Ventas	13.500 um	25.800 um	39.300 um
Subactividad Producción	10,00%	14,00%	
Subactividad Comercial	10,00%	14,00%	
Total Costes Fijos Industriales	60,0% 58.725.000 um	60,0% 106.657.200 um	60,0% 165.382.200 um
Subactividad Industrial	5.872.500 um	14.932.008 um	20.804.508 um
C. Fijos Industr. Ajustados	52.852.500 um	91.725.192 um	144.577.692 um
Costes Variables Industriales	39.150.000 um	71.104.800 um	110.254.800 um
Total Costes Fijos Comerciales	40,0% 21.600.000 um	40,0% 18.060.000 um	40,0% 39.660.000 um
Subactividad Comercial	2.160.000 um	2.528.400 um	4.688.400 um
C. Fijos Comerc. Ajustados	19.440.000 um	15.531.600 um	34.971.600 um
Costes Variables Comerciales	32.400.000 um	27.090.000 um	59.490.000 um

Realizando el cuadro del Cálculo del Coste de Producción y Análisis de Rendimientos y Resultados teniendo en cuenta la subactividad se pone claramente de manifiesto lo siguiente:

- Hay costes de subactividad tanto en su vertiente industrial (capacidad de la planta no ocupada) como en el aspecto comercial (aspectos de la distribución sin agotar).
- Trasladando a los respectivos márgenes (el industrial y el comercial) los costes que efectiva y racionalmente les corresponden, la empresa se encuentra en un cierto equilibrio, pues apenas si gana un cuarto de millón de um.
- Parece que son los costes de subactividad los que claramente marcan la diferencia en los resultados, pues al introducir éstos las pérdidas se elevan entonces a más de 25 millones de um

**Calculo del Coste de Producción (con Subactividad)**

	Nota	Producto A	Producto B	Total
Unidades Producidas	Dado	13.500 um	25.800 um	39.300 um
C. Variables Indust.	Ver Subactiv.	39.150.000 um	71.104.800 um	110.254.800 um
C. Fijos Indust. Ajust.	Ver Subactiv.	52.852.500 um	91.725.192 um	144.577.692 um
Total de Costes	Calculado	92.002.500 um	162.829.992 um	254.832.492 um
Costes Unitarios	Calculado	6.815 um/ud	6.311 um/ud	

**Análisis de Rendimientos y Resultados**

	Nota	Producto A	Producto B	Total
Unidades Vendidas	Dado	13.500 um	25.800 um	39.300 um
Ingresos por Ventas	Dado	145.800.000 um	219.300.000 um	365.100.000 um
Coste de Ventas	Ver Costes	92.002.500 um	162.829.992 um	254.832.492 um
Margen Industrial	Calculado	53.797.500 um	56.470.008 um	110.267.508 um
Costes Comerciales	Ver Subactiv.	51.840.000 um	42.621.600 um	94.461.600 um
Margen Comercial	Calculado	1.957.500 um	13.848.408 um	15.805.908 um
Subactividad Industrial	Ver Subactiv.			20.804.508 um
Subactividad Comercial	Ver Subactiv.			4.688.400 um
Otros Costes (Admin)	Dado			15.560.000 um
Resultado	Calculado			-25.247.000 um

La subactividad en el producto A es del 10% y del producto B es del 14%. La subactividad no parece excesiva, ¿Qué está ocurriendo aquí entonces?

La respuesta parece que no está en la subactividad pues siendo está muy moderada, la empresa soporta unas enormes pérdidas, por lo que se encuentra en la estructura de costes, ya que soporta unos costes fijos comerciales e industriales altísimos comparados con el precio de venta lo que hace que los márgenes comerciales e industriales sean bajos.