

4. CONTROL DE COSTES

4.1 Costes: definiciones y tipos

Según la AACE International ® **coste** se define como “En el control y la contabilidad del proyecto, es la cantidad medida en dinero, efectivo gastado o pasivo incurrido, en consideración de bienes y/o servicios recibidos. Desde una perspectiva de gestión total de costos, el costo puede incluir cualquier inversión de recursos en activos estratégicos, incluyendo tiempo, recursos monetarios, humanos y físicos”.

Los costes pueden ser clasificados conforme a distintos criterios¹:

1. Según el **área** donde se consume:

- **COSTES DE PRODUCCIÓN:** se conforman a partir del proceso mediante el cual la materia prima se convierte en un producto finalizado.
- **COSTES DE DISTRIBUCIÓN:** son aquellos generados como consecuencia de trasladar el producto finalizado hacia el consumidor.
- **COSTES DE ADMINISTRACIÓN:** más conocidos como gastos, este tipo de costes tienen su origen los sectores administrativos de una empresa u organización.
- **COSTES DE FINANCIACIÓN:** los costes de financiación se constituyen como un producto de la utilización de recursos de capital.

2. De acuerdo al **control** que se tenga sobre su consumo:

- **COSTES CONTROLABLES:** se denominan de esta manera debido a que surgen como resultado de una decisión deliberada por parte de los niveles jerárquicos superiores de una empresa. Por ejemplo: el aumento en la cantidad de personal;
- **COSTES NO CONTROLABLES:** de modo contrario, sobre estos costes no se tiene autoridad alguna. Por ejemplo, el pago del alquiler de las oficinas utilizadas.

Según su **identificación (relación)**:

- **COSTES DIRECTOS:** está conformado por aquellos costes susceptibles de identificación con el bien o servicio ofrecido por la empresa. Por ejemplo, los costes relacionados con los materiales directos para la construcción del producto.

¹ Enciclopedia de Clasificaciones (2017). "Tipos de costos". Recuperado de: <https://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/143-tipos-de-costos/>

- **COSTES INDIRECTOS:** no se pueden identificar con un producto determinado, sino que su total es conocido para una serie de productos.

3. De acuerdo con la *etapa* en que se calculan:

- **COSTES HISTÓRICOS:** se refiere a los costes producidos durante una etapa previa, pasada.
- **COSTES PREDETERMINADOS:** estos son usados con el objeto de confeccionar presupuestos y son calculados a partir de procedimientos estadísticos.

4. Según el *comportamiento*:

- **COSTES FIJOS:** reciben esta denominación debido a que son costes que se mantienen constantes a lo largo de un período específico. Es decir, que la cantidad de producción realizada, o los materiales utilizados no tendrán influencia a la hora de calcularlos. Un costo fijo de una empresa es, por ejemplo, la luz gastada en sus oficinas.
- **COSTES VARIABLES:** como su nombre indica, esta clase de costes varía con el volumen de producción. Siendo proporcional a este: mayor volumen, mayor coste variable.

4.2 Concepto de gestión de costes

Según el PMBook® “La Gestión de los Costes del proyecto incluye los procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado”.



Figura 3: El concepto global de la Gestión de costes

Estos procesos interactúan entre sí y con procesos de otras áreas de conocimiento. Cada proceso se ejecuta por lo menos una vez en cada proyecto y en una o más fases del proyecto, en caso de que el mismo esté dividido en fases, superponiéndose e interactuando entre sí.

4.3 Fases de la gestión de costes

Al igual que para la planificación, la gestión de costes se encuentra dividida en varios procedimientos o etapas:

1. Plan (o planificación de la gestión de costes): determina el formato y establece los criterios necesarios para planificar, estructurar, estimar, presupuestar y controlar los costes del proyecto. Por ejemplo, el plan de gestión de costes puede establecer:

- Unidades de medida: sistema imperial o internacional, días de trabajo, horas, ...
- Nivel de precisión: establece los redondeos. Si los costes se expresarán en miles, millones, ...
- Fiabilidad: Este concepto se desarrollará en el capítulo de Estimación de Costes. Se refiere a la exactitud de los costes, el rango aceptable;
- Estructura de costes bajo *Work Breakdown Structure (WBS)* y código de cuentas usado;
- Límites de control: niveles aceptables de los parámetros de control del proyecto, por encima (o debajo) de los cuales es necesaria una intervención (mitigación);

- Reglas para la medición del progreso: Se establecen reglas para la medición del progreso gracias a la gestión del valor ganado (EVM).
- Formatos de los informes: Se definen los formatos y la frecuencia de presentación de los diferentes informes de costes

2. Estimación de costes: definido por el PMBook ® como el proceso por el que se desarrolla una aproximación al coste de los recursos necesarios para completar un proyecto. La determinación de este coste puede suponer el éxito o fracaso de un proyecto. Es por tanto una fase de vital importancia y, como tal, será estudiada de manera más exhaustiva en otros módulos dedicados.

Su producto, servirá de base para determinar el presupuesto de un proyecto.

3. Presupuesto: para establecer el presupuesto, se realiza el proceso de distribuir los costes estimados en actividades o paquetes de trabajo según el *Work Breakdown Structure – WBS* para establecer la línea base de coste. Esta línea base es la que va a definir la referencia contra la que medir y monitorizar los costes del proyecto.

Aunque en principio el presupuesto debería coincidir con la estimación obtenida de costes, esto no es una regla general. De hecho, es bastante frecuente que el presupuesto contenga una reducción con respecto a la estimación, que corresponde a que la Dirección de la organización (o el Director de Proyecto) ha podido decidir reservar parte de la estimación para otros fines distintos del proyecto, por ejemplo, reservas destinadas a margen de la compañía. Este hecho, a menudo estresa a los equipos de proyecto que deben agudizar sus ingenios para conseguir realizar los proyectos por debajo de su coste teórico.

4. Control de costes: es el proceso que monitoriza el estado del proyecto para actualizar los costes del mismo y los cambios en la línea base.

5. El presupuesto línea base solo puede modificarse a través de los cambios contractuales que han sido aprobados por el Cliente y enviados al proyecto como oficiales.

No debe confundirse el control de costes con la contabilidad de costes: el primero, monitoriza los costes prediciendo hacia dónde van, mientras el segundo, se destina al registro de costes realizados sin preocuparse de cuál va a ser el coste final del proyecto.

Por ello una gestión eficiente de costes debe incluir las siguientes actividades [3]:

- Establecer los indicadores y fuentes de verificación que se emplearán para llevar a cabo las tareas de seguimiento;

- Determinar los medios empleados para la recogida de datos, frecuencia y responsables de generar los informes de costes del proyecto;
- Fijar las condiciones en las que la entrega de informes se llevará a cabo, incidiendo especialmente en su periodicidad;
- Monitorizar el estado de actualización de los costos del proyecto;
- Gestionar los cambios a practicar en la línea base de coste e informar a los interesados;
- Volver a medir tras su implementación, para evaluar la eficacia de los ajustes practicados.

Según lo anterior se hacen imprescindibles herramientas de análisis de varianzas como el Método de Valor Ganado (*Earned Value Method – EVM*). Este método, por su importancia se extiende en un capítulo separado. Como se ha comentado anteriormente, la característica principal en un control de costes es que sea capaz de predecir los costes finales del proyecto con el análisis de la información de costes (costes reales) en un determinado momento. Esto solo puede conseguirse a través del análisis de la **productividad** del proyecto. Es decir, de la relación entre las cantidades de obra ejecutadas con una determinada cantidad de recursos (ejemplo: - m³/h - metros cúbicos de hormigón (cantidad de obra) por hora-hombre (recurso)).

4.4 Referencias

- AACE® International Recommended Practice No. 10S-90 “COST ENGINEERING TERMINOLOGY” - TCM Framework: General Reference (All Sections) - (2001);
- “A Guide to the Project Management Body of Knowledge”, (PMBOK® Guide) (2017)
- “Las claves de una gestión de costes eficiente “ – OBS Business School – (2014)