Informe para empresas · Gestión financiera

Contabilidad analítica: dónde ganas, dónde pierdes y por qué

La diferencia entre facturar mucho y entender de dónde viene — y de dónde no viene — el beneficio

---

> *"Una empresa que no reparte sus costes de estructura entre sus proyectos no sabe cuánto gana. Sabe cuánto factura. Y eso no es lo mismo."*

LUANTE

Dirección financiera externa para pymes

Orden financiero | Liquidez | Crecimiento

CONTABILIDAD ANALÍTICA Y DE COSTES · LUANTE

1. El problema de gestionar sin contabilidad analítica

La contabilidad que lleva la gestoría es contabilidad financiera o fiscal: sirve para cumplir con Hacienda, elaborar las cuentas anuales y saber si la empresa ha ganado o perdido dinero en el año. Es obligatoria y necesaria. Pero no sirve para gestionar.

¿Por qué? Porque agrega todo. Suma todas las ventas, suma todos los costes, y da un resultado global. Si la empresa tiene varios productos, servicios, clientes o proyectos, esa visión global **oculta una realidad mucho más compleja** y, con frecuencia, mucho más incómoda.

SIN CONTABILIDAD ANALÍTICA

- × Facturación total: 800.000 € / Costes: 680.000 € / Resultado: 120.000 €
- × ¿Qué proyecto genera ese resultado? No se sabe
- × ¿Qué cliente es deficitario? No se sabe
- × ¿Qué línea subvenciona a las demás? No se sabe

CON CONTABILIDAD ANALÍTICA

- ✓ Proyecto A: +64.000 € de margen neto real
- ✓ Proyecto B: +36.000 € de margen neto real
- ✓ Proyecto C: +8.000 € — apenas cubre su estructura
- ✓ Proyecto D: −8.000 € — está perdiendo dinero
- ✓ Y ahora sí sabes dónde actuar

> *El resultado global puede parecer bueno mientras un proyecto pierde dinero y otro apenas cubre costes. La contabilidad analítica enciende la luz.*

2. Qué es la contabilidad analítica y qué responde

La contabilidad analítica —también llamada contabilidad de costes o de gestión— es el sistema que asigna los ingresos y costes a cada unidad de análisis: proyecto, producto, cliente, departamento, delegación o línea de negocio.

No es un sistema contable distinto. Es una capa adicional de análisis que se alimenta de los mismos datos que la contabilidad financiera, pero los organiza para responder preguntas de gestión:

— ¿Cuánto gano realmente con cada proyecto o producto?
— ¿Qué clientes son rentables y cuáles me cuestan dinero?
— ¿Estoy poniendo el precio correcto a cada cosa que vendo?
— ¿Qué pasaría si dejara de hacer el Proyecto C?
— ¿Cuánto me cuesta realmente abrir una nueva delegación?
— ¿Qué parte de mis costes de estructura soporta cada actividad?

3. El problema central: los costes de estructura no desaparecen

En una empresa con varios proyectos o productos, los costes se dividen en dos grandes categorías: los que se pueden asignar directamente a cada proyecto (costes directos) y los que corresponden al funcionamiento general de la empresa y no pueden asignarse de forma inmediata a ningún proyecto concreto (costes de estructura o indirectos).

🏢 **Oficina y espacio** **(36.000 €/año):** Alquiler, suministros, mantenimiento, limpieza. Existen independientemente de cuántos proyectos haya.

👥 **Personal no productivo** **(85.000 €/año):** Dirección, administración, comercial, contabilidad. Su coste no se imputa a ningún proyecto directamente.

💻 **Tecnología y sistemas** **(18.000 €/año):** Software, licencias, servidores, comunicaciones. Coste fijo compartido por toda la empresa.

📊 **Servicios externos** **(22.000 €/año):** Gestoría, asesoría jurídica, seguros, auditoría. No son de ningún proyecto en particular.

🚗 **Vehículos y desplazamientos** **(14.000 €/año):** Flota de empresa, combustible, peajes. Parcialmente asignables, parcialmente de estructura.

📢 **Comercial y marketing** **(25.000 €/año):** Publicidad, ferias, web, materiales comerciales. Generan ventas pero no de un proyecto concreto.

En este ejemplo, los costes de estructura suman **200.000 € al año**. Ese dinero existe, hay que pagarlo, y alguien tiene que soportarlo. Si no se reparte entre los proyectos, el resultado de cada uno parece mejor de lo que es.

> ⚠️ *Una empresa que analiza la rentabilidad de sus proyectos sin incluir los costes de estructura está tomando decisiones basadas en margen bruto, no en margen real. Es como calcular si un viaje es rentable contando solo el combustible y olvidando el seguro, el peaje y el mantenimiento del coche.*

4. Ejemplo completo: empresa con 4 proyectos

Tomemos una empresa de servicios con 4 proyectos activos, 800.000 € de facturación y 200.000 € de costes de estructura. Veamos qué pasa cuando los repartimos entre los proyectos en función de su peso en la facturación total:

CONCEPTO	PROY. A	PROY. B	PROY. C	PROY. D	TOTAL
INGRESOS Y COSTES DIRECTOS					
Facturación	320.000	240.000	160.000	80.000	800.000
% sobre total	40%	30%	20%	10%	100%
Costes directos (personal, materiales)	176.000	144.000	112.000	68.000	500.000
Margen bruto	**144.000**	**96.000**	**48.000**	**12.000**	**300.000**
Margen bruto %	45%	40%	30%	15%	37,5%
REPARTO DE COSTES DE ESTRUCTURA (POR % FACTURACIÓN)					
Oficina y espacio (36.000 €)	14.400	10.800	7.200	3.600	36.000
Personal no productivo (85.000 €)	34.000	25.500	17.000	8.500	85.000
Tecnología y sistemas (18.000 €)	7.200	5.400	3.600	1.800	18.000
Servicios externos (22.000 €)	8.800	6.600	4.400	2.200	22.000
Resto estructura (39.000 €)	15.600	11.700	7.800	3.900	39.000
Total estructura asignada	**80.000**	**60.000**	**40.000**	**20.000**	**200.000**
RESULTADO ANALÍTICO REAL POR PROYECTO					

MARGEN NETO REAL	**+64.000**	**+36.000**	**+8.000**	**−8.000** ⚠️	**+100.000**
Margen neto %	**20%**	**15%**	**5%**	**−10%**	**12,5%**

El resultado global de 100.000 € es correcto. Pero sin la analítica, la empresa pensaba que los cuatro proyectos contribuían positivamente. Con la analítica, sabe que **el proyecto D pierde dinero y que C apenas deja un 5%** — y que A y B sostienen al resto.

Esto permite tomar decisiones reales: ¿hay que subir el precio de C y D? ¿Renegociar con el cliente? ¿Reducir costes directos? ¿O simplemente dejar de hacerlos y dedicar esos recursos a más proyectos como A?

5. Cómo repartir los costes de estructura: los métodos más habituales

No existe una única forma correcta de repartir los costes de estructura. El método debe elegirse en función de lo que tenga más sentido económico para el negocio concreto:

1. **Por facturación (criterio proporcional):** Cada proyecto absorbe costes de estructura en proporción a lo que factura. Simple, fácil de calcular y difícil de discutir. Es el punto de partida más habitual. Riesgo: puede ser injusto si los proyectos consumen recursos de estructura de forma muy desigual.
2. **Por horas dedicadas (criterio de uso real):** Si el principal coste de estructura es el tiempo de personas (dirección, administración, comercial), se reparte según las horas que cada proyecto ha consumido. Más preciso, pero requiere un registro de tiempo fiable.
3. **Por unidades de actividad (criterio de volumen):** En empresas con producción física, los costes se reparten por unidades producidas, metros cuadrados ocupados o número de transacciones. Muy preciso cuando los proyectos tienen diferente intensidad de uso de recursos.
4. **Criterio mixto o por centros de coste:** Algunos costes de estructura se reparten por facturación, otros por horas y otros por uso directo. Es el método más preciso y el que mejor refleja la realidad, aunque también el más complejo de mantener.

> *El mejor método de reparto no es el más sofisticado. Es el que la empresa puede mantener actualizado mes a mes sin que suponga una carga administrativa desproporcionada.*

6. Qué decisiones cambian cuando tienes contabilidad analítica

- **Fijación de precios:** puedes establecer un precio mínimo por debajo del cual el proyecto nunca será rentable, aunque el cliente presione
- **Aceptación de proyectos:** antes de decir que sí a un contrato, calculas si el margen neto —con estructura incluida— justifica el esfuerzo
- **Eliminación de líneas:** puedes identificar qué productos o proyectos pierden dinero y decidir si subirles el precio, reducir costes o abandonarlos
- **Negociación con clientes:** cuando un cliente presiona el precio, sabes exactamente hasta dónde puedes ceder sin perder dinero
- **Inversión en crecimiento:** si quieres crecer en una línea, sabes qué margen adicional generará y si justifica los recursos necesarios
- **Evaluación del equipo:** puedes ver si ciertos comerciales, técnicos o gestores generan más margen que otros — y por qué

7. Cómo implantarla sin complicarse

La contabilidad analítica no requiere un software especializado ni un controller a tiempo completo. Para una PYME, un punto de partida razonable puede ser tan sencillo como una hoja de cálculo bien estructurada que se actualiza mensualmente.

- **Definir las unidades de análisis:** ¿por proyectos, por clientes, por productos, por delegaciones? Empezar por lo que más importa tomar decisiones
- **Identificar costes directos e indirectos:** en muchos casos, el 60-70% de los costes son claramente directos y fáciles de asignar
- **Elegir el criterio de reparto:** de los costes de estructura y aplicarlo de forma consistente — que no perfecta
- **Calcular el margen neto mensualmente:** por cada unidad de análisis. Con 2-3 horas al mes es suficiente para tener una visión clara
- **Revisar y actuar:** la analítica no sirve para tenerla; sirve para tomar decisiones. Si el proyecto C pierde dinero, hay que hacer algo

Una empresa que no reparte sus costes de estructura entre sus proyectos no sabe cuánto gana. Sabe cuánto factura. Y eso no es lo mismo.

La contabilidad analítica no es un ejercicio académico. Es la diferencia entre gestionar con datos y gestionar con sensaciones.

Y cuando hay varios proyectos, varios clientes o varias líneas de negocio, gestionar con sensaciones es una apuesta — no una estrategia.

LUANTE

Dirección financiera externa para pymes

www.luante.es · contacto@luante.es · 636 81 22 99