

January 1996

El Control de Costos: Alternativa Empresarial para Ser Competitivos

Dr. Virgilio Ramón Martínez
Universidad de La Salle, Bogotá, revista_uls@lasalle.edu.co

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/ruls>

Citación recomendada

Martínez, D. R. (1996). El Control de Costos: Alternativa Empresarial para Ser Competitivos. Revista de la Universidad de La Salle, (22), 61-66.

This Artículo de Revista is brought to you for free and open access by the Revistas de divulgación at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Revista de la Universidad de La Salle by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

El Control de Costos: Alternativa Empresarial para Ser Competitivos

Dr. VIRGILIO RAMON MARTINEZ

Profesor de Ingeniería de Costos

Especialización en Gerencia de Proyectos en Ingeniería

Universidad De La Salle

Introducción

En las épocas actuales en donde priman los aspectos económicos de la globalización, de la apertura y de la internacionalización de la economía, las empresas nacionales han tenido que plantear nuevas estrategias para seguir siendo competitivas. Estas estrategias las podemos dividir en dos categorías: La primera, relacionada con situaciones externas de la empresa y tiene que ver con la consecución de nuevos mercados, el lanzamiento de nuevos productos, la prestación de un mejor servicio en todos los aspectos relacionados con la cadena del valor, para mantener su grado de competitividad en el mercado y por ende, buscar su consolidación.

La segunda, relacionada con aspectos internos, los que giran en torno a cómo contribuir a obtener esa competitividad y para lo cual es importante analizar la forma como se están utilizando los recursos humanos, físicos y económicos de tal manera que contribuyan a la generación de valor agregado y lo que es más importante aún, cómo es su distribución entre los diferentes actores que intervienen en el proceso, teniendo en cuenta el compromiso y responsabilidad social que como empresa deben desempeñar en el contexto del país.

Los costos y la generación de valor

Para la operacionalización de las estrategias, es necesario que las hagan en forma integral, para lo cual las empresas previamente, requieren encontrar las respuestas a los siguientes interrogantes:

¿Dónde estamos realmente generando valor agregado y dónde no?

¿Cómo podemos ser más proactivos hacia nuestros clientes y a las exigencias del mercado?

¿Realmente nuestros procesos son eficientes y contribuyen a la optimización de los recursos y se traducen en una disminución de los costos de producción?

Las respuestas a estos interrogantes, en gran parte, las encontramos al interior de la empresa y tienen relación, de una u otra forma, con su estructura de costos; pues, para ser competitivos, es necesario producir con costos bajos, de tal manera que nos permita tener un margen para maniobrar y estar preparados para sorpresas que surjan en el mercado.

De acuerdo con lo anterior, es importante reflexionar sobre los siguientes puntos:

¿Cuánto son los costos de las actividades que generan valor y cuántos los de las actividades que no lo generan? Cuál es la participación de cada uno de ellos?

¿Cómo identificar, en forma clara y precisa la relación causa/efecto de los costos?

¿Con qué criterio distribuimos los costos indirectos a los diferentes productos?

¿Cómo determinamos cuáles son los productos estrellas y cuáles son los que presentan pérdidas, pero que realmente al consolidarlos, aparentemente, todos dan utilidad?

Las actividades que no adicionan valor al producto

En la empresa se desarrollan un conjunto de actividades que giran en

torno a los bienes y/o servicios que se ofrecen como satisfactores a sus clientes, pero que deben revisarse con el fin de establecer si verdaderamente adicionan valor al producto. Estas actividades tienen una relación directa con las estrategias que señalábamos anteriormente. Es decir, las externas tratan con la calidad, tiempo y forma de entrega, precio, servicio de post venta; mientras que las internas con la adquisición de materias primas, los procesos de producción, tiempos de producción, almacenamiento, cantidades de bienes; etc. además de otras actividades de apoyo a las anteriores.

Para que un programa de reducción de costos sea eficaz, es necesario que periódicamente se hagan verificaciones, con el fin de detectar las posibles actividades que están efectuando tareas innecesarias o que ya no son requeridas en los procesos; pues, no hay nada más absurdo que hacer bien un trabajo que no se necesite. Al respecto es importante señalar que, en algunas oportunidades, los trabajadores no están comprometidos con los cambios introducidos a la organización y les resulta más favorable hacer sus tareas como siempre les han venido realizando, traduciéndose en unos sobre-

costos por la resistencia al cambio y que, en algunos casos, se presta a duplicidad de tareas.

Con base en lo anterior, podemos afirmar que eliminar actividades superfluas lleva necesariamente a reducir costos. Estas reducciones, en gran medida, vienen de la identificación de ineficiencias en el diseño del producto o del proceso productivo.

*Buscar
la competitividad
y centrar
la atención
para la
reducción
de cualquier proceso
que genere
costos innecesarios.*

La relación causa efecto en los costos

En las condiciones actuales, las empresas no se especializan en la producción y/o prestación de un bien o servicio en particular; por el contrario, su actividad gira en torno a lo que los clientes soliciten; lo que origina una complejidad en la determinación de los costos unitarios para cada producto o servicio que ofrezcan; no obstante, aparezcan en el estado de ganancias y pérdidas todos los costos y gastos.

La situación descrita, no es más que el resultado de la asignación de los costos indirectos y que se debe, fundamentalmente, por el incremento de su participación porcentual dentro de los

elementos del costo. La situación ya no es la misma que antes; los avances tecnológicos permiten tener líneas de producción multifuncionales a través de las cuales se elaboran varios productos; un mismo producto debe tener varias presentaciones de acuerdo con las exigibilidades de los clientes; la mano de obra no es especializada; por el contrario, contribuye a la elaboración de todos los productos; las materias primas pueden ser utilizadas como materiales directos para unos productos y para otros como indirectos.

De acuerdo con lo anterior es importante que las empresas replanteen sus sistemas de costeo; no se pretende desconocer el aporte de los sistemas de

costos tradicionales, con sus tres elementos: mano de obra directa, materia prima y los costos indirectos de fabricación; lo que se quiere mostrar es la necesidad de establecer metodologías que, verdaderamente, contribuyan a determinar cuál es la participación de cada uno de los costos en cada uno de los bienes o servicios que la empresa ofrece, con el fin de tener un control sobre los mismos y estar permanentemente revisándolos y tenerlos como marco de referencia para evaluar la gestión empresarial. Este es precisamente, el aporte más importante de la contabilidad de costos a la gerencia moderna, en donde se convierte en una contabilidad de gestión capaz de



identificar los ciclos de vida de los productos; ejercer un control y seguimiento sobre los costos y determinar las pautas para su disminución, y estar dispuestos a introducir y/o similar los cambios tecnológicos que se sucedan.

La distribución de los costos a los productos

Recientemente se estructuró un sistema de costeo basado en actividades (Activity Based Costing, ABC) el cual gira en torno a los siguientes principios:

- El costo de un producto o servicio es igual al costo de los materiales más la suma de los costos de todas las actividades realizadas para elaborar ese producto o servicio.

*Toda mejora
en la calidad
de los procesos
aporta
automáticamente
un ahorro
en el mismo.*

- El sistema de costos no solamente se debe preocupar por generar información sino que debe buscar la reducción de los costos; esto es, convertirse en generador de valor agregado. Pasar de un sistema de contabilidad de costos a un sistema

de contabilidad de gestión de costos.

- Involucra los gastos "escondidos de la fábrica" (ventas, administración, generales) que si bien es cierto, figuran en forma global en GYP no es posible asignar al producto o servicio de una manera clara, con base en una relación lógica de causa/efecto.
- Hace énfasis en la rentabilidad y flujos de caja de cada producto o servicio; a través de la elaboración de estados de ganancias y pérdidas por separado; de tal manera, que permita establecer cuál es el margen de contribución de cada uno de los productos y cuál el efectivo que genera un período de tiempo determinado.

El análisis de los productos estrellas

Desde el punto de vista económico e introduciendo los aportes y contribuciones del sistema de costeo ABC, resulta de singular importancia, realizar el análisis de la Inversión, el Volumen y el Rendimiento para cada uno de los productos o servicios ofrecidos,

con el fin de determinar cuáles son los que más contribuyen a la generación de valor agregado para la empresa.

Conclusiones

De lo anterior se deduce que los planteamientos presentados tienen un doble propósito. Por una parte, buscar la competitividad y por la otra, centrar la atención para la reducción de cualquier proceso que genere costos innecesarios; por lo tanto es indispensable tener presente que toda mejora en la calidad de los procesos aporta automáticamente un ahorro en el mismo; sin olvidar las ventajas que en los últimos años, han aportado las innovaciones tecnológicas.

Finalmente se presentan algunas reflexiones que pueden servir como punto de inicio a lo expuesto:

Comprometa a todos sus empleados

- ◆ Hágales conocer las bondades que trae consigo la disminución de los costos.
- ◆ Evalúe cuál es su grado de apalancamiento operativo y procure disminuir sus costos fijos unitarios.
- ◆ Tenga una adecuada y acertada política de inventarios. No olvide que inventarios altos implican sobrecostos económicos, financieros y fiscales.
- ◆ Mire la empresa como un todo.◆