

Éxito Empresarial

Compromiso Real con los Costos

Alessandra Mainieri
Consultora, CEGESTI

Actualmente, el tema de “monitoreo” de costos se ha vuelto una necesidad en nuestro país debido al alto nivel de competitividad de los mercados y a las alzas constantes en el precio de la materia prima y del combustible, entre otros. Esto ha generado una preocupación en el sector empresarial por mantener o alcanzar un nivel aceptable de rentabilidad. Uno de los métodos para lograr esta meta es cuantificando cada una de las actividades de la empresa, e implementando un adecuado sistema de “monitoreo” de costos. No obstante, más allá de la situación económica mundial, la cual ha impulsado a muchas organizaciones a reducir sus egresos monetarios arbitrariamente, existe toda una cultura organizativa relacionada con los costos de la empresa y sus costos de calidad, es decir, aquellos gastos monetarios que se relacionan con la calidad de los procesos de la empresa y del producto final de manera positiva o negativa.

Primeramente, hay que destacar que un adecuado sistema de “monitoreo” de costos debe involucrar todos los niveles organizacionales, incluyendo tanto los departamentos productivos como las actividades administrativas y de apoyo. Lo anterior refleja la necesidad de contar con el compromiso de la empresa y de sus colaboradores, para poder garantizar la implementación de una adecuada

estructura de costos. Se requiere crear conciencia sobre la importancia de las labores ejercidas por cada uno de los colaboradores, ya que su trabajo impacta positiva o negativamente sobre los rendimientos de la organización.

Cuando una persona se siente identificada con su trabajo, genera conciencia y sentido de responsabilidad sobre sus funciones, y conoce el costo de sus equivocaciones, por lo que procura minimizar su impacto y reducir la frecuencia en la que las comete. Estas actitudes contribuyen notablemente a lograr eficiencia en los procesos, ya que se minimiza el margen de error y se maximizan los recursos al reducir los niveles de desperdicio y tiempos de trabajo.

Cada error que se comete representa costos para la empresa. Algunos de ellos son más fáciles de cuantificar que otros como, por ejemplo, la materia prima que se desperdició al producir un lote que no cumple con los requerimientos de calidad mínimos para su posterior venta, o el costo de las horas de mano de obra directa que se ocuparon para la misma producción. Sin embargo, ese mismo error tiene costos adicionales, ya que se deben tomar en consideración una serie de gastos que recaen directamente o de manera indirecta sobre el producto, y los cuales son necesarios para su elaboración. Ejemplo de lo anterior son los gastos

administrativos. Pocas empresas saben realmente cuál porcentaje de ese rubro se le debe cargar a cada uno de sus productos para poder definir adecuadamente el precio que se debe cobrar por el bien. Lo mismo sucede con los departamentos de publicidad y ventas, con mantenimiento y con compras.

En muchas organizaciones se desconoce incluso el costo de capital de la empresa. La política de fijación de precio establecida posiblemente no concuerda con las expectativas de rentabilidad de los socios de la empresa.

Tradicionalmente, las empresas han optado por cargar sus costos directos a los productos y asignar un porcentaje de los costos indirectos mediante una tasa estimada arbitrariamente, la cual se aplica a todos los productos por igual. Este método de asignación de costos perjudica a algunos de los bienes y beneficia a otros. Adicionalmente, se tiene una serie de costos sin asignar y muchas veces sin identificar siquiera como, por ejemplo, el costo por áreas comunes: cada empresa sabe el valor de su terreno y de su edificio, así como el gasto por depreciación del último, pero son pocas las organizaciones que conocen el valor por metro cuadrado del espacio físico.

La falta de información genera costos innecesarios en las organizaciones, tal es el caso, por ejemplo, de los altos volúmenes de inventario que representan un costo adicional por gastos financieros, en espacio físico y un costo implícito en el riesgo que conlleva almacenar altos niveles de inventario (pérdida, hurto, deficiente gestión de inventario, etc.). De igual forma, se puede mencionar el costo que se relaciona con mantener activos obsoletos o sin utilizarse dentro de la organización. Estos no solo no generan valor dentro de las empresas, sino que representan un costo adicional algunas veces no cuantificado. En el caso de las empresas que cuentan con capacidad de planta ociosa, se identifica no solo el costo por espacio físico, sino un costo financiero por la adquisición del activo, en el caso de que se haya financiado mediante deuda y, por supuesto, un costo de oportunidad, ya que se está

desperdiciando la posibilidad de utilizar los recursos mencionados en otras alternativas que generen mayores ingresos para la organización.

La estructura de costos no es un tema de interés meramente productivo o financiero; por el contrario, esta debe ser congruente con la planificación de la empresa y su estructura organizativa. Es decir, una empresa en proceso de expansión, debe estar consciente de las implicaciones que dicha estrategia representa para la organización y traducirla en función de costos. Una vez que la empresa sea consciente de cuánto representa cada uno de los componentes en su organización, será capaz de gozar de los beneficios que conlleva un adecuado sistema de “monitoreo” de costos y podrá identificar cuáles áreas de la empresa generan o no valor. De igual forma, contará con la información necesaria para establecer una adecuada política de fijación de precios y con los datos requeridos para analizar la rentabilidad no solo de cada proceso o centro de costos de manera independiente o en su conjunto, sino que también le permitirá determinar la rentabilidad de su cartera de clientes.

Es decir, el mecanismo para incrementar la rentabilidad de la empresa no consiste en recortar costos, porque dichos egresos son necesarios para la posterior generación de ingresos. La respuesta se encuentra en la información que brinda un adecuado sistema de “monitoreo” de costos y cómo se emplea esta para la toma de decisiones gerenciales y productivas.

Éxito Empresarial

es una publicación periódica de CEGESTI.

Si desea conocer más acerca de cómo mejorar la competitividad de su empresa, accese los artículos de publicaciones anteriores en nuestro sitio web:

www.cegesti.org