

## LOS COSTOS EN EL NEGOCIO

Fabio Villalba

Profesor de Costos y Gestión. Facultad de Contaduría Pública,  
Universidad Externado de Colombia

A través del tiempo, cuando se plantea el tema de los “costos” esta temática se asocia en forma inmediata con “fabricación”, “transformación”, “producción”, se desconecta este vocablo del contexto de la utilización de los recursos en la generación de un resultado de empresa. En su orden la alta gerencia se ha venido preocupando por el tema de los costos de producción y en un segundo orden por los costos de distribución. Los costos de administración se han dejado en el olvido y se les ha restado importancia, suponiendo que son inmanejables o mejor que es “un mal necesario”. El análisis de un *layout* de la planta es un tema de vital importancia en una organización de transformación, los análisis de equipos de producción y el permanente estudio que nos obliga la tecnología a hacer para estar en sintonía con los desarrollos que la industria a que nos dedicamos muestra cada día que es algo del común suceder en cualquier empresa de esta naturaleza. En segundo orden, en algunos casos, se adelantan estudios sobre los costos de distribución, en la mayoría de los casos sin el rigor que se aplica en el cálculo de los costos de producción. En el ámbito de la administración del negocio se estudian sus costos en forma muy precaria, en algunos casos apresuradamente para tomar decisiones gerenciales, pero sin el rigor y la continuidad que el tema, por su importancia, demanda.

La principal razón para el aumento de los costos de administración es que generalmente se dejan de lado y no se piensa en ellos. La falta de análisis formal de la actividad versus su costo-beneficio ha ocasionado una especie de descontrol y en especial de restarle importancia al tema, desconociendo las magnitudes relativas relacionadas con el generador de resultados.

La principal razón del aumento de los costos de administración es que no se les da la importancia que ellos representan. En ciertas ocasiones, por considerarlos necesarios mas no importantes en relación con otros costos en el negocio y que entrar en su estudio solo producirán ahorros insignificantes, orientan a la

administración hacia su olvido. Pero se ha perdido la dimensión del trabajo en la administración que cada vez crece en razón de la mayor demanda de controles en las organizaciones y aparece un elemento que aun cuando parece natural, ha venido aumentando en la frecuencia y rigor con que este tipo de información ha de presentarse: los informes al Estado, ya sea sobre aspectos fiscales, de control o estadísticos. Esta situación ha creado una situación de demanda de mayores servicios a la administración del negocio, que sin proponerle de manera consciente, hace aparecer superestructuras que se convierten en una cuota de gastos que afecta significativamente el estado de resultados.

En el caso de los gastos en el proceso de ventas y distribución, aun cuando se atiende más eficientemente que los gastos de la administración, también carece de exigencia en su seguimiento y en especial en su planeación con respecto a la relación de costo/beneficio. Se proyecta una campaña publicitaria vs. el acceso a un segmento del mercado, pero en ocasiones descuidamos los gastos que se causan en la administración de estos procesos, que en el tiempo se convierten en un gran peso para los resultados de la empresa.

Es necesario enfrentar la problemática planteada con todo el vigor y cuidado que el manejo de los costos de producción exige. Los empresarios se preocupan y ponen sobre el tapete de sus decisiones gerenciales la temática de los costos de producción o los costos de los servicios que prestan, pero olvidan los gastos operacionales por considerarlos males necesarios, al extremo de que algunos de ellos opinan que los costos son inversiones y que por ende son recuperables y que por el contrario los gastos operacionales no son recuperables y que se deben de considerar pérdida. Qué lejos están de la realidad. Todos los recursos empleados para contribuir con el resultado del negocio son importantes y por ello deberán ser cuidadosamente estudiados y controlados a través de mecanismos eficientes que garanticen una relación eficiente con respecto a los ingresos y resultados que se enmarquen en la planeación del negocio.

El control que se proyecte sobre los escenarios de costos, llámense gastos o costos propiamente dichos, ha de ser perfectamente identificado respecto a lo que representa cuantitativamente y en especial en su relación cualitativa en el actuar del proceso operativo. Toda la cadena de valores de la organización ha de ser severamente estudiada en todos sus aspectos, evaluando la absorción de recursos y los beneficios que realmente aporta cada proceso a las utilidades del negocio. Cualquier eslabón de la cadena que no represente un valor agregado real, ha de ser suprimido o modificado según se desprenda de su estudio. Ninguna actividad puede ser neutra o negativa con respecto a los resultados, o mejor al objetivo planteado. Podríamos plantearnos algunas preguntas respecto al análisis de costos del negocio:

- ¿Cuál es su propósito?
- ¿Por qué es necesario?
- ¿Cuándo se lleva a cabo?
- ¿Dónde se causa?
- ¿Quién debe realizarlo?
- ¿Cómo debería realizarse?
- ¿Quién o qué se beneficia?
- ¿Puede ser eliminado, o mejor, cuál es la situación por su eliminación?
- ¿Puede ser suplido por algún otro costo de otra actividad?
- ¿Es susceptible de modificar o mejorar la actividad que demanda el recurso?

Así pues, un análisis juicioso de los denominados gastos operacionales podrá contribuir con aporte benéfico en la utilización de los recursos. La identificación de cada uno de los costos y sus causales, los análisis de las tareas, la diagramación de cursogramas simplificados, el estudio de las múltiples formas (formularios) y condiciones de los espacios de trabajo que se utilizan, unos para soportar la información financiera y el esquema de control interno de la empresa y otros para adelantar físicamente las tareas, han de ser soportes de gran fundamento para que la administración en el estudio de racionalización de los costos puedan ser herramientas de primer orden.

No se puede olvidar que cualquier recurso que el negocio demande, en estricto sentido, es un costo y que por ello será necesario mantener un esquema de control y estudio del tema que garantice la razonabilidad del uso del recurso. Nada se podrá dejar en un segundo renglón, es necesario entender que del adecuado uso de la inversión depende la permanencia en un mercado, más cuando estos son cada vez más complejos y extensos con una gama muy variada de competencia y exigencia.