

# Control Estratégico de Costos

*C.P. Joaquín Cuervo Tafur*

Docente titular Departamento de Ciencias Contables,  
Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Antioquia  
Director Consultorio Contable U. de A.

---

## RESUMEN

El ambiente económico de nuestro país ha cambiado. La apertura económica ha creado unos escenarios de competencia, que aún no comprendemos. Si antes, la eficiencia era una variable conveniente, ahora es obligatoria. El futuro está diseñado para quienes logren desarrollar ventajas competitivas sostenibles. Más que la diferenciación, el costo bajo parece ser la cualidad a desarrollar por nuestras empresas. Aquellas que ofrezcan una mejor alternativa al cliente serán exitosas, las demás pondrán en riesgo su futuro.

La gerencia estratégica de costos es una herramienta que elevará la probabilidad de éxito, cuando el reto sea administrar diligentemente unos recursos escasos.

**PALABRAS CLAVE:** gerencia estratégica de costos, control de costos, gestión de costos, eficiencia, valor agregado, competitividad, ventajas competitivas sostenibles, costeo basado en actividades, administración basada en actividades, cadena de valores, posicionamiento estratégico, causales de costos.

---

## Control Estratégico de Costos

No se puede pretender desarrollar en todos sus tópicos el tema del control, sin referirse a los costos. El manejo de los recursos se hace un tema obligado, en el momento en que nuestro país se acoge a la apertura económica. El mundo de la globalización impone variables que aún no conocemos. Lo único cierto es que en un ambiente de competencia los vendedores sólo cuentan con los costos para lograr las metas de rentabilidad.

En un ambiente de competencia, son los costos los que determinan la viabilidad empresarial. Si bien es cierto que el entorno actúa como evaluador de la relación entre la empresa y el medio, es internamente, el manejo de los recursos, el que aprueba si la entidad es factible.

### 1. Antecedentes

#### *1.1 Antes de la apertura económica*

Un país con una política económica proteccionista, actúa con cierta tolerancia a la mediocridad y a la ineficiencia; la eficacia y la eficiencia no son elementos indispensables para lograr sus objetivos económicos.

Nuestras empresas o nuestros empresarios, para vender sus productos, o lograr sus utilidades, nunca sintieron la necesidad de desarrollar ventajas competitivas, ni de racionalizar el uso de los recursos, ni de ser estrictos con los despilfarros, pues una competencia muy doméstica era un ambiente fácil hasta para determinar precios de ineficiencia.

Sólo las empresas grandes contaban con departamentos de costos, que se dedicaban casi con exclusividad a resolver el problema de la contabilidad de costos (un problema de técnica contable), más que a resolver un problema de gestión de recursos. Para las otras empresas, los costos nunca dejaron de ser algo innecesario, por no decir desconocido. Cualquier resultado sobre utilidades o pérdidas globales de los negocios sólo era identificado en el estado de resultados. Jamás conocieron márgenes de rentabilidad unitarios y en más de una ocasión resultaron haciendo fuerza por productos no rentables.

Los profesionales de costos fueron muy escasos y, aún hoy, se puede afirmar lo mismo. Nadie se perfila a especializarse en un área poco demandada. Los conocimientos que se requieren para eventualmente registrar un costo de ventas por el sistema de inventario permanente, fácilmente se recuerdan con la técnica contable aprendida en el pregrado.

Lo más consecuente con el planteamiento anterior, es la formulación de pénsumes de los programas de Contaduría en las décadas de los ochenta y noventa. La enseñanza de los costos en las universidades y en los tecnológicos, no abandonó los esquemas técnicos que se dedicaron a perfeccionar los registros contables, hacia una información objetiva, más para usuarios externos que para la misma administración.

Las empresas de servicios, parece que hubieran sido diseñadas al margen de los costos. En sus estados de resultados sólo aparecían ingresos, gastos y utilidad operacional. Las empresas comerciales, generalmente, determinaban el costo de sus ventas, realizando el juego de inventarios de sus mercancías; las más diligentes, lo determinaban automáticamente mediante el uso del sistema de inventario permanente. Las empresas industriales estaban en la óptica de utilizar los costos para valorar sus inventarios y determinar sus precios.

Los métodos para determinar los costos individuales siempre fueron escasos y lo que sí se dio con frecuencia, fue la mala asignación de los costos indirectos de fabricación, en una economía que ha visto, por su desarrollo tecnológico, crecer este tercer elemento del costo. Tal hecho se vuelve tan trascendental, que en algunas circunstancias puede poner en riesgo el futuro de las empresas. Es el caso de la compañía manufacturera Ajax que calculó sus costos unitarios para tres clases diferentes de productos, siguiendo cada uno de los tres sistemas de contabilidad de costos: el tradicional, que se basa en el volumen, aplicando los costos indirectos sobre la base de las horas hombre; el moderno, que también se basa en el volumen, aplicando los costos indirectos sobre la base de las horas máquina y, finalmente, el costeo basado en actividades, que asigna los costos indirectos primero a las actividades y luego a los objetos de costo, como se muestra a continuación:

**COMPARACIÓN DE SISTEMAS DE COSTEO  
COMPAÑÍA MANUFACTURERA AJAX**

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Precio de Venta	US\$ 162.61	US\$ 125.96	US\$ 121.55*
<b>COSTOS:</b>			
Sistema tradicional	US\$ 105.70	US\$ 87.16	US\$ 52.85
Sistema moderno	73.62	96.28	89.74
ABC	62.02	77.24	169.84
<b>RENTABILIDAD POR UNIDAD</b>			
Sistema tradicional			
Rentabilidad por unidad	US\$ 56.91	US\$ 38.80	US\$ 68.70
Margen bruto	35%	31%	57%
Sistema moderno			
Rentabilidad por unidad	88.99	29.6	31.81
Margen bruto	55%	24%	26%{
Sistema ABC			
Rentabilidad por unidad	100.59	48.72	(48.29)
Margen bruto	62%	39%	¡Negativo!

\*Después de la última ronda de mayores incrementos de precios.

Tomado de Gerencia Estratégica de Costos de John k. Shank y Vijay Govindarajan. Pág. 231

Queda bien claro que por muchos años se desarrolló una filosofía basada en el principio de que “los costos eran la base para determinar los precios”; ahora, ese principio es una fantasía; una muestra fehaciente de que las épocas son muy diferentes. Observando retrospectivamente se puede decir que los sistemas de contabilidad de costos tradicionales, no ofrecieron una información objetiva y confiable, para asegurar que las decisiones administrativas estaban bien fundamentadas en la realidad económica de la empresa, amén de caracterizarse por ser sistemas muy estáticos, poco proactivos y con muy limitada visión de futuro.

## 1.2 Después de la apertura económica

Mucho se ha dicho acerca de que nuestro país no estaba preparado para recibir una nueva política económica, tan trascendental en sus estructuras. Y eso es claro entenderlo: a ninguna empresa se le indicó cuáles eran las reglas del nuevo juego o cuáles eran las condiciones para sobrevivir en un ambiente hostil. Pero ya estamos ahí; ya es más costoso retroceder que seguir avanzando con dificultades.

El nuevo ambiente de competencia ha creado un remezón en la economía del país; el resultado, un poco más de veinte mil empresas cerradas, recesión en los sectores líderes de la economía, reducción de los niveles de crecimiento de la economía, escasez de capital de trabajo en las empresas (es obvio, si se tiene en cuenta que la principal fuente de capital de trabajo son las utilidades); costos innecesarios por volúmenes altísimos de inventarios; porcentajes de capacidad ociosa altos, por niveles de operación bajos; hasta ahora, los más altos índices de desempleo; en resumen: crisis económica.

Realmente, ha comenzado una nueva historia. Si el mercado anteriormente era un mercado de vendedores, ahora podemos decir que estamos ante un mercado de compradores. Son los clientes quienes imponen las condiciones para comprar. Ya no son los costos la base para determinar los precios, sino los precios la base para determinar los costos.

En un ambiente de restricciones, hablar de contribución marginal, puede no tener mucho significado, pues no muestra realmente la rentabilidad relativa de los productos y puede ser erróneo utilizarla para tomar decisiones. Una empresa será rentable si la velocidad a la que genera el dinero es mayor a la velocidad a la cual se lo gasta. En un ambiente de restricciones es necesario para decidir, la fuerza de ventas, jerarquizar los productos de acuerdo con el *throughput* (velocidad a la cual el sistema genera dinero por medio de las ventas).

En la teoría de las restricciones es ingenuo pensar que no se debe perder un minuto de tiempo en un punto de recurso no limitado. El objetivo es aprovechar la totalidad del tiempo en el cuello de botella.

Los inventarios dejaron de ser un activo para convertirse en un pasivo. Mantener inventarios es tolerar costos de mala calidad; lo ideal es que los inventarios no

existan, es decir, que se pueda responder de manera directa e inmediata a las solicitudes de los clientes.

Una mirada juiciosa al ciclo de vida del producto, nos debe permitir inferir que los costos se generan desde las etapas iniciales de su ciclo de vida, y no sólo en la producción, como generalmente se hace.

Así como lo expone Peter Drucker, la información que requieren los ejecutivos, debe contener tanto los costos de hacer como los de no hacer. A menudo los costos de dejar de hacer son más significativos que los costos de hacer.

La empresa reclama con urgencia menos semántica y más gestión. No es un problema de diferenciación entre costos y gastos; es un problema de manejo eficiente de recursos.

Todo se debe realizar con una buena orientación hacia la meta. ¿Cuál es la meta? Seguimos siendo tan ilusos, como cuando creíamos que la meta era producir mucho.

Si las nuevas características del mercado son las que van a imponer los precios (precios de competencia), convirtiéndose en variable no discrecional, sólo les queda a los empresarios los costos y los gastos para lograr su rentabilidad

### *1.3 La preocupación*

La preocupación radica en que parece que no ha pasado nada. El mundo ha cambiado, las condiciones que rigen el escenario de los negocios son diferentes, las empresas se mueren y nadie se inmuta. Pareciera que este problema no le pertenece a nadie.

¿En dónde están los contadores de las empresas que fracasaron? ¿Qué hicieron por ellas? ¿En dónde están los revisores fiscales? ¿En algún momento advirtieron mediante sus informes a la junta directiva y a la asamblea de accionistas, que de no reestructurar sus sistemas para enfrentar la competencia fuerte, se ponía en duda la viabilidad de la empresa? ¿En dónde están los gerentes? ¿Qué hicieron ellos para salvar sus negocios? ¿Qué hicieron los demás profesionales? ¿Quién tiene la responsabilidad de la crisis? ¿Quién es responsable de lo que le está sucediendo a las empresas?

La verdad es que este problema no tiene doliente; no se ve a nadie preocupado por lo que está sucediendo. Los estudiantes parecen no entender nada de esto. Las facultades de contaduría continúan formando contadores para el siglo veinte (El Departamento de Ciencias Contables de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia, espera ofrecer para el primer semestre de 2002 un modelo pedagógico desarrollista y un plan de estudios competitivo). Los profesionales actuales siguen cumpliendo sus responsabilidades con los mismos esquemas que se diseñaron para hace veinte años. No se escuchan súplicas gerenciales para encontrar mancomunadamente el camino que los saque de la crisis. El gobierno parece haber considerado este asunto de poca trascendencia y anda muy entretenido solucionando los problemas de orden social.

¿Cuántos muertos son necesarios para que esta esquina se merezca un semáforo? ¿Cuánto más debe avanzar la crisis para que suscite la atención de todos y comencemos a diseñar los cambios que se requieren? ¿Quién debe liderar el ordenamiento de las cosas para mostrarle al mundo una cara fresca?

Mientras tanto, recibamos con beneplácito el mensaje de Robin Cooper cuando dice: "Señores contadores, ustedes deben dejar de ser los centinelas de la información del pasado". No sé si debemos sentir pena por esto, pues nos están señalando lo que somos o sentir satisfacción, pues nos están indicando lo que debemos ser. Robin Cooper es un afamado administrador de la Universidad de Harvard quien se ha preocupado por el quehacer del contador. Él ha escrito un artículo denominado: "*Look out management accountants*" (Estén atentos contadores gerenciales). Aconseja a los contadores cambiar la técnica por la gestión, a mirar hacia adelante, a ser proactivos y proyectivos, a darle valor agregado a lo que hacemos, a saber alzar la voz y hacer ruido cuando se debe, a pensar que tenemos responsabilidad en esta crisis y que somos una solución.

Reconocer con humildad que tenemos alguna responsabilidad en esta crisis es un buen punto de partida. Estamos inmersos en un letargo social que no nos permite percatarnos de que vivimos una situación crítica. Dedicamos el tiempo a cosas superfluas; invertimos nuestros esfuerzos a mantener informados a todos los usuarios distintos a la administración; somos líderes en agachar la cabeza para que no nos vean. Sinceramente, creo que existimos en las empresas, más por legislación que por necesidad.

#### *1.4 ¿Cuál es la prioridad de la gestión?*

En un ambiente competitivo sólo sobrevivirán los eficientes. Como las utilidades ya no pueden lograrse mediante un manejo fácil de precios, únicamente quedan los costos y gastos para hacerlo. De hecho, como se dijo antes, todas las empresas del mundo, las grandes, medianas, pequeñas, públicas y privadas, tienen un compromiso con la eficiencia. Los que no se aboquen a realizar los cambios para enfrentar la competencia, ponen en riesgo su futuro.

Lo que no se costea no se puede evaluar y lo que no se puede evaluar, ni se controla ni se mejora. Hay que garantizar una metodología confiable para calcular los costos de los procesos, actividades y, productos o servicios (objetos de costos) y luego diseñar un procedimiento de mejoramiento continuo para lograr las metas. El costo tiene sentido sólo como punto de referencia. No es tan importante el costo como lo que se puede hacer con él. Ahí es donde está la verdadera gestión del costo.

La eliminación del despilfarro debe ser una prioridad inmediata. Partiendo de la premisa de que los recursos son escasos, sólo se impacta bien si estos se racionalizan. Una empresa no puede ser eficiente si no optimiza la utilización de los recursos.

En un ambiente de competencia, son los costos los que determinan la viabilidad empresarial; mientras más cerca estén los costos de los precios, más fácil será entender que el camino de la permanencia y de la rentabilidad está por los lados de los costos de eficiencia.

Un gerente decía: “Yo para qué un sistema de control interno, si esta empresa se va a morir”. En la sala de cuidados intensivos al paciente no se le maquilla; se le resucita y se le mantiene estable. Con toda seguridad que el control interno no hace parte del maquillaje, pero tampoco hace parte de los primeros auxilios. Es necesario una solución mancomunada donde los esfuerzos de todos los ejecutivos estén orientados a conseguir la viabilidad empresarial. Después de esto, se vale todo.

## 2. Gerencia Estratégica de Costos

Administrar con diligencia los recursos, no es otra cosa que utilizar los costos para hacer gestión. Más que una contabilidad de costos como nos enseñaron Charles Horngreen, Becker y Jacobsen, Gómez Bravo y otros, necesitamos buscar con destreza las oportunidades de eliminación del despilfarro y las opciones de reducción del costo.

La gerencia estratégica de costos es el estudio de tres temas clave:

Cadena de valores

Posicionamiento estratégico

Causales de costos

No recuerdo haber aprendido o haber enseñado algo parecido. Ahora, no es sólo el tema de moda, sino un tema obligado. La gerencia estratégica de costos nos enseña que una empresa jamás podrá crearse sin un análisis previo de cadena de valores y posicionamiento estratégico. Las empresas que se crean y se administran por intuición se quiebran por obligación.

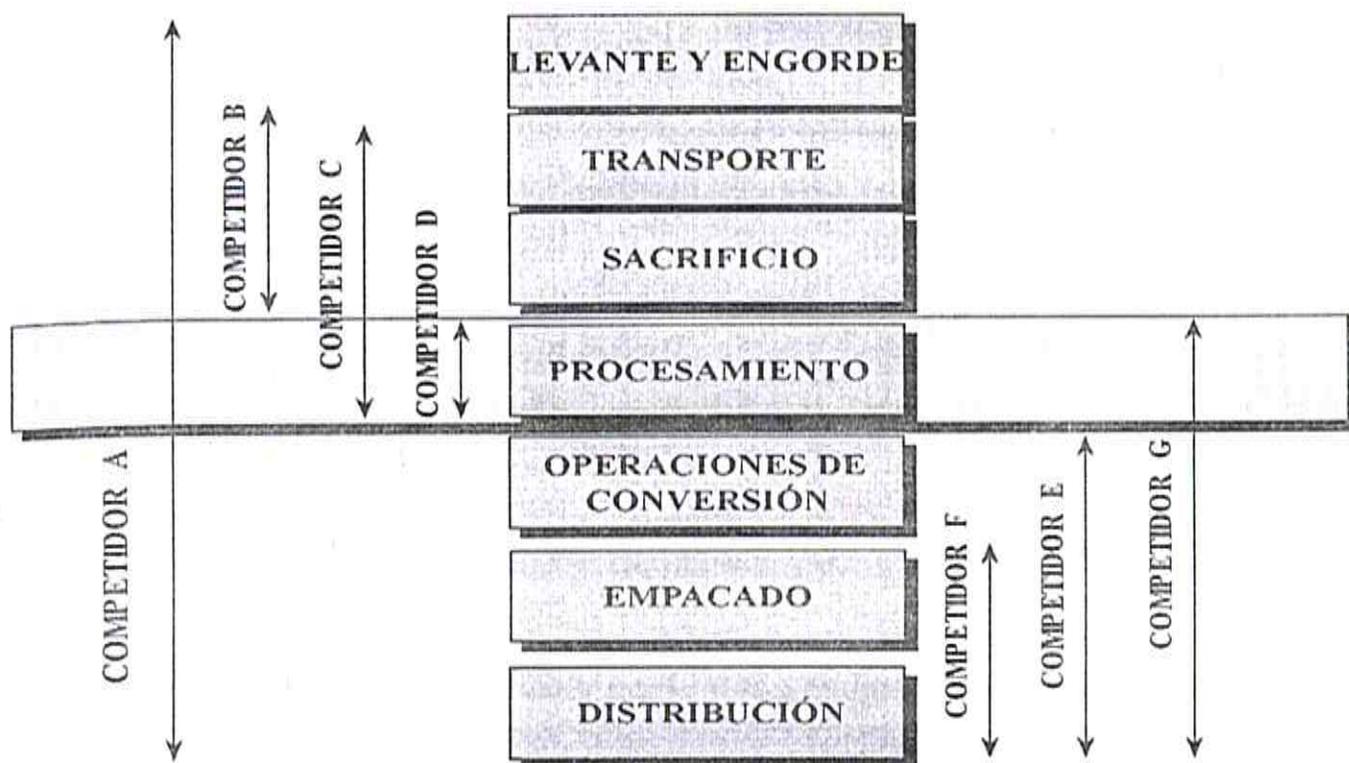
### 2.1 Cadena de valores

Muy domésticamente el concepto de cadena de valores se ha considerado como el conjunto de actividades que la empresa realiza en sus diferentes áreas funcionales. El concepto de cadena de valores debe ser más estratégico. Cada empresa debe entenderse como un eslabón dentro de la cadena. Sólo cuando se entienda que cada eslabón es a la vez un proveedor y un cliente dentro de la cadena, será la oportunidad para explotar los vínculos hacia adelante y hacia atrás, para desarrollar ventajas competitivas: reducir los costos o ampliar la diferenciación.

“En el marco de la gerencia estratégica de costos, para manejar eficazmente los costos se requiere un enfoque amplio, externo a la firma que Porter denominó cadena de valores” *Journal of Cost Management*. 1992, pag 5.

“Cada compañía debe entenderse en el contexto de toda la cadena de actividades creadoras de valor de la cual ella es sólo una parte. (John Shank, GEC, pag, 63).

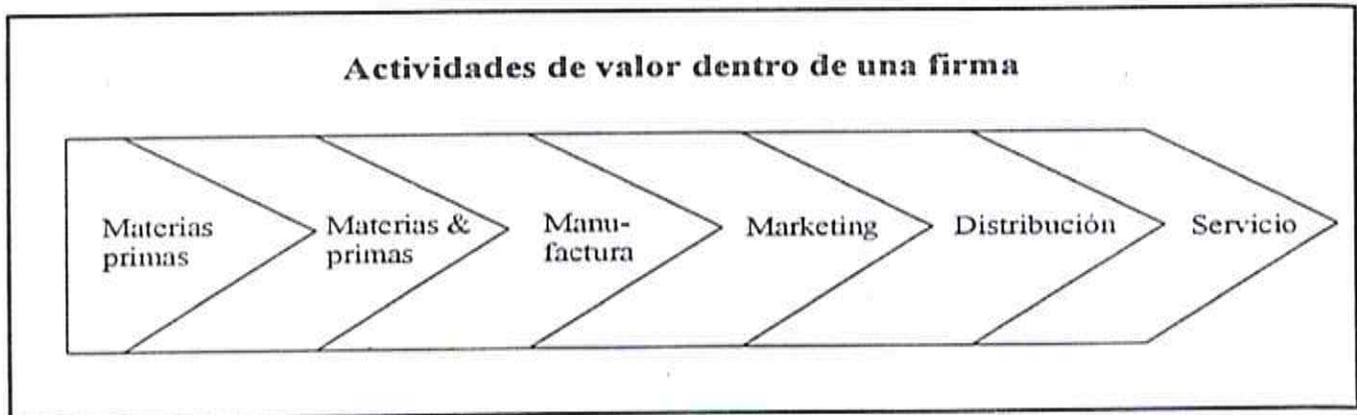
## CADENA DE VALORES EN LA INDUSTRIA DE PROCESAMIENTO DE CARNES



Como lo muestra la gráfica, el competidor D ha decidido posicionarse en un solo eslabón. El competidor G, lo hace en cuatro eslabones de la cadena, y el competidor A, muy ambicioso, está ubicado en toda la cadena. La utilización de precios de transferencia, a niveles competitivos del mercado, cuando se tiene más de una actividad estratégica, podría detectar qué es más económico, si comprar o fabricar.

Muy domésticamente el concepto de cadena de valores se ha considerado como el conjunto de actividades que la empresa realiza en sus diferentes áreas funcionales. El concepto de cadena de valores, debe ser más estratégico. Cada empresa debe entenderse como un eslabón dentro de la cadena. Sólo cuando se entienda que cada eslabón es a la vez un proveedor y un cliente dentro de la cadena, será la oportunidad para explotar los vínculos hacia adelante y hacia atrás, para desarrollar ventajas competitivas: reducir los costos o ampliar la diferenciación.

Una empresa puede aumentar su rentabilidad de dos formas: desde lo interno, perfeccionando su cadena de valores, producto de todas las actividades necesarias para desarrollar la misión. Solamente deben existir aquellas que agreguen valor. Porter lo graficó de la siguiente manera:



Tomado de Gerencia Estratégica de Costos de John k. Shank y Vijay Govindarajan. Pág. 70

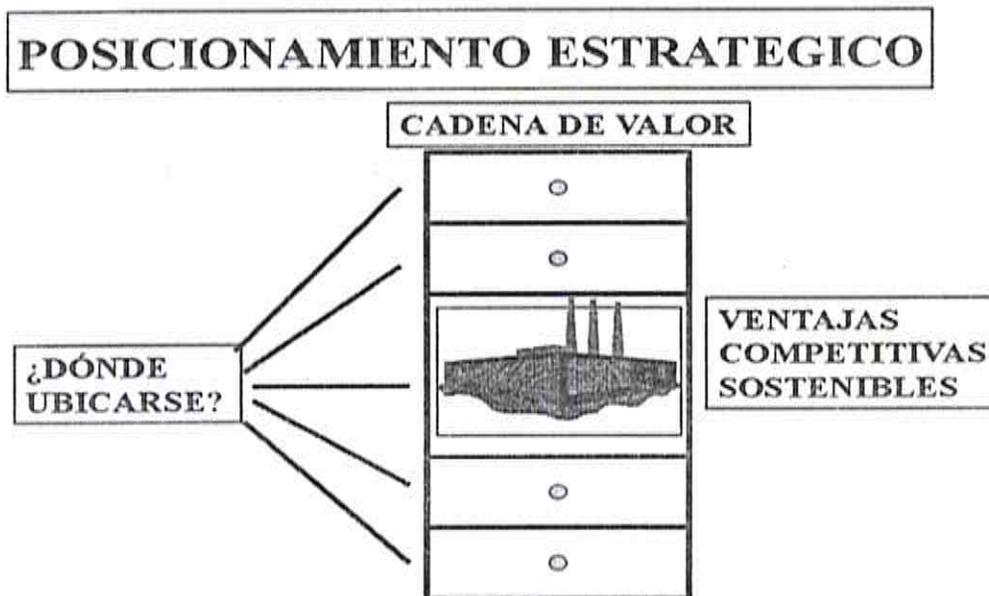
Desde lo externo, con una visión clara y estratégica de toda la cadena de valores, entendiendo que las potencialidades de los eslabones pueden aumentarse, diseñando con creatividad los vínculos entre compradores y vendedores que garantice un mejor uso de los recursos.

“Cuando el chocolate en bruto comenzó a ser entregado en forma líquida, en carrotanques, en lugar de moldeado en barras de diez libras, una firma industrial de chocolate (es decir, el proveedor) eliminó el costo de moldear las barras y empacarlas, y el fabricante productor de caramelos se economizó el costo de desempacar y fundir” (Hergert & Morris, 1989).

“Algunos productores de contenedores han construido sus instalaciones cerca de las cervecerías, y entregan los contenedores mediante transportadores elevados, directamente a la línea de montaje del cliente. Esto significa una reducción de costos para ambos, por la agilización del transporte de contenedores vacíos que son voluminosos y pesados”. (Hergert & Morris, 1989). Tomado del libro Gerencia Estratégica de Costos de John Shank. Págs. 72 y 73.

## 2.2 Posicionamiento estratégico

La elección del eslabón (de la cadena de valores) no debe ser arbitraria; debe ser el resultado de un examen serio y profundo acerca de las potencialidades de la empresa. Cualquier posición exige el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.



No se trata de estar por estar; ni sólo de crear empresas; hay que crearlas eficientes y bien ubicadas. Los empresarios potenciales cuentan con una ambición, un conocimiento, una tecnología, unos procesos y una posibilidad de arriesgar. Para lograr sus metas, únicamente tienen que acertar en la posición estratégica de la cadena de valores, donde los clientes los prefieran primero que a sus competidores. De acuerdo con la misión y las metas, la empresa debe definir la estrategia que le permita lograr los objetivos, considerando que en un ambiente competitivo (mundo de compradores) sólo les queda a los vendedores los costos para conseguir sus propósitos.

¿Porqué se han cerrado tantas empresas? La respuesta es fácil: porque no estaban bien posicionadas; porque no lograron desarrollar ventajas competitivas; porque nunca fueron preferidas por los clientes; porque no entendieron que los costos son una alternativa de supervivencia.

Una empresa es competitiva cuando es más rentable que el promedio. Cuando los resultados son negativos, no puede afirmarse que se ha desarrollado una ventaja competitiva. El hecho de participar en varios eslabones de la cadena no significa per se un mayor rendimiento. En cada uno de los eslabones hay que garantizar hacerlo mejor que los competidores.

Rosa la quesera, ha mantenido por muchos años la fama de fabricar el mejor quesadillo de la región. Su gran fortuna económica se debe al sencillo ingenio de saber emparedar el queso y el bocadillo; dos elementos abastecidos por proveedores pulcros y muy reconocidos en el sector. El afán de incrementar su riqueza, llevó a Rosa, la quesera, a pensar que ella era capaz de fabricar el queso igual que su proveedor. Desde el primer momento en que inició el proyecto de la quesera, sus utilidades empezaron a disminuir. Su segundo eslabón dentro de la cadena nunca fue eficiente; no logró desarrollar una ventaja competitiva. Entendió entonces que la esencia no era improvisar en otras actividades, para que el negocio creciera, sino hacerlo bien, aunque fuera en una sola.

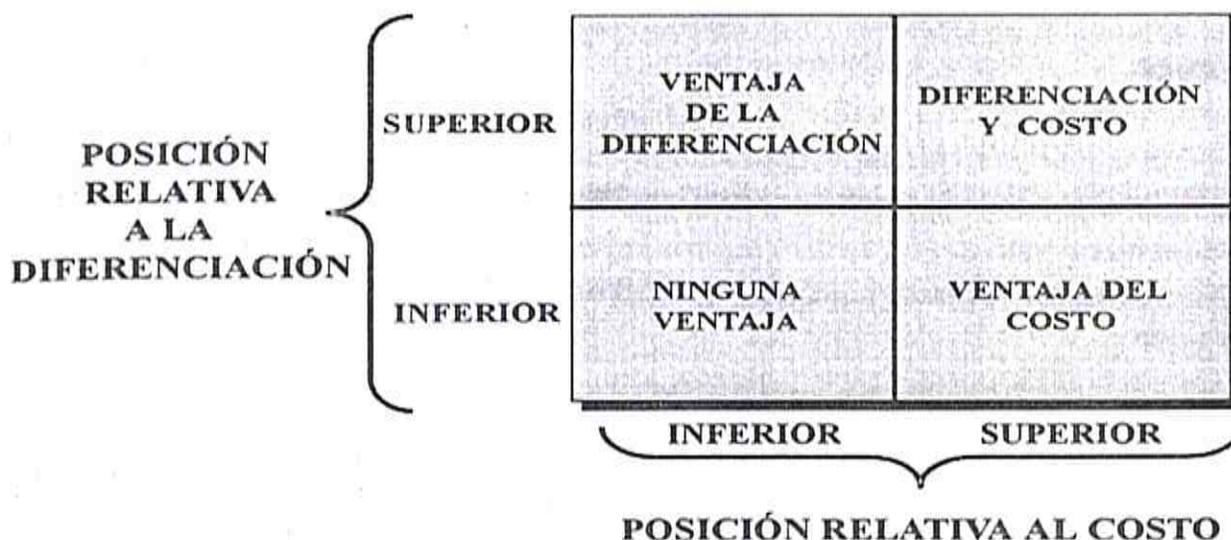
Las ventajas competitivas pueden ser de dos formas: Costo o diferenciación (o ambas, aunque hay quien dice que no se puede estar en la mitad). Creo que es posible diferenciar un producto con un precio asequible.

La ventaja del costo debe lograrse con tecnología de punta, economías de escala en la producción, procesos eficientes y un control estricto de los elementos del costo, no sólo en producción, sino en etapas como investigación y desarrollo, planeación del producto, diseño preliminar y soporte logístico. Para lograr esta ventaja competitiva es importante contar con un modelo de Costeo Basado en Actividades y una Administración Basada en Actividades.

La ventaja de la diferenciación debe lograrse con calidad, servicio al cliente, imagen, sentido de pertenencia, diseño del producto y lealtad a la marca.

Quien no logre desarrollar una ventaja competitiva en un eslabón de la cadena, debe intentarlo en otro. Si no lo logra en ninguno, debe replantear el negocio. Una de las virtudes de un sistema gerencial de costos es comunicar cuándo es conveniente abdicar.

## DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS



Tomado del libro Gerencia Estratégica de Costos de John Shank, 1995, pág. 64

### 2.3 Causales de costos

Mucho se ha enseñado acerca de los elementos del costo (materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación o del servicio), pero muy poco, por no decir nada, acerca de los factores que causan el costo. Es imposible asegurar un confiable análisis de la cadena de valores y del posicionamiento estratégico, sino se identifican con certeza las causales de costos en cada eslabón de la cadena.

¿Qué es lo que hace que el costo se origine? Es la pregunta que se debe aprender a responder con suficiencia, si se desea crear un modelo de gestión de costos. John Shank y Vijay Govindarajan (GEC, 1995, pags 24, 28) enunciaron las causales de costos en dos grupos: las estructurales y las ejecucionales.

#### 2.3.1 Causales de costos estructurales

- a. Escala
- b. Extensión

- c. Experiencia
- d. Tecnología
- e. Complejidad

### **Escala**

Es frecuente encontrar empresarios afanados, solicitando a su consultor, asesoría para reducir los costos en la producción, desconociendo que estos se definieron hace varios años en la etapa de investigación y desarrollo, cuando se decidió construir el inmueble, definir unos procesos, adquirir una tecnología y diseñar un producto.

En una época de recesión económica, lo que más agudiza la crisis son los niveles elevados de costos fijos; ellos hacen que la rotación de activos sea baja y, también, la tasa de rendimiento sobre la inversión.

Las instituciones deben asegurar que cada peso invertido en el negocio tendrá un impacto positivo en la generación de utilidades. De no ser así, sólo se generan costos ociosos que eliminan las ventajas competitivas.

### **Extensión**

Corresponde al grado de integración vertical. Existe una relación directa entre el costo y la elección de eslabones en la cadena de valores.

### **Experiencia**

El desarrollo de una actividad estratégica no se puede improvisar. El *know how* vale en la medida en que contribuye a estructurar una ventaja competitiva.

### **Tecnología**

Muchas empresas hemos visto abdicar, porque no lograron ponerse a tono con los desarrollos tecnológicos. Porque en medio de la crisis no fue posible actualizar su tecnología. Es imposible competir con maquinaria de museo.

## **Complejidad**

También es cierto, que existe una relación directa entre el costo y la amplitud del portafolio de productos o servicios. Mientras más pequeña sea la línea de productos, más probabilidad existe de mejorar los costos debido a la especialización de procesos. En días recientes, leíamos, en una revista importante del país, que la solución salomónica para salvar a una prestigiosa empresa de nuestro medio, era reducir el portafolio de servicios. El artículo se denominó: "Cerveceros a tus cervezas".

### **2.3.2 Causales de costos ejecucionales**

- a. Compromiso del grupo de trabajo
- b. Gerencia de la calidad total
- c. Utilización de la capacidad
- d. Eficiencia en la distribución de la planta
- e. Configuración del producto
- f. Alianzas estratégicas

### **Compromiso del grupo de trabajo**

El control de los costos no es una responsabilidad de un departamento dentro de la organización; es compromiso de todo el personal. Son las actividades las que consumen recursos, y son los funcionarios quienes desarrollan actividades. La eficiencia es responsabilidad de cada individuo en la empresa. Se debe crear cultura del costo, para entender que éste, es un importante mecanismo de supervivencia y viabilidad empresarial.

Si bien es necesario un departamento de costos para que lidere un proyecto, acumule cifras, procese datos y proporcione información, los responsables de la gestión sobre los costos son todas las personas que consumen recursos controlables.

### **Gerencia de la calidad total**

Este concepto está vinculado a la eliminación del desperdicio, entendiendo éste como: reprocesos, tiempos de colas, desechos, inventarios, y toda actividad que no agregue valor. Se dice que la calidad es costosa; con seguridad que lo es más, la no calidad.

## **Utilización de la capacidad**

La no utilización de la capacidad genera costos ociosos. En estos momentos de recesión de la economía es frecuente encontrar niveles exageradamente altos de capacidad ociosa, que concuerdan con los sobrecostos a los productos por la tenencia de recursos inactivos. En épocas difíciles donde los niveles de operación son bajos, se debe tratar de reducir los costos fijos, tanto discrecionales como obligados.

## **Eficiencia en la distribución de la planta**

Los espacios adecuados, los procesos dependientes ordenados, la eliminación de esperas, la explotación de restricciones, los tiempos y movimientos, etc., son una contribución de la ingeniería a la productividad del sistema.

## **Configuración del producto**

Quien primero debe pensar en eficiencia y en términos de costos es el diseñador. La empresa debe garantizar, con una tecnología, una experiencia, unos recursos humanos, unos procesos y una materia prima, el diseño de un producto con un costo objetivo capaz de competir con solvencia en el mercado.

## **Alianzas estratégicas**

La unión hace la fuerza. El trabajo en alianza puede reducir costos que individualmente es difícil. La unión puede plantear soluciones importantes para reducir la capacidad ociosa.

## **Conclusión**

En el mundo, los costos, igual que otras teorías administrativas han demostrado su desarrollo; primero fue la contabilidad de costos, luego la gestión de costos y finalmente la gerencia estratégica de costos. Siendo sensatos, en Colombia aún no hemos iniciado con ninguna, pero muy pronto, el afán de sobrevivir, obligará a todas las empresas a adoptar como obligatoria, una tecnología de punta en costos.

La gerencia estratégica de costos está diseñada como control preventivo, para asesorar inteligentemente la creación de las empresas; generalmente, modificar el rumbo, reestructurar la empresa o cerrarla, resulta muy oneroso.

“Debieran haberles enseñado a los contadores gerenciales, los conceptos de gerencia estratégica de costos en algún momento de su aprendizaje durante la carrera de contaduría” John Shank (GEC, 1995).

Reconocer que somos parte de la solución de la crisis, es obligarnos a mantener, como profesionales, una actitud más proactiva, una visión proyectiva y una participación de valor agregado; como dice Robin Cooper: como Contadores Gerenciales.

Parodiando al cantante guatemalteco, Ricardo Arjona, señores Contadores, más verbo y menos sustantivo.

## **Bibliografía**

GOLDRATT, Eliyahu M. La Meta. Ediciones Castillo, México, 1993.

ROMERO CECENA, Alfredo. La contabilidad gerencial y los nuevos métodos de costeo. México :Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 1996.

SHANK, John K., GOVINDARAJAN, Vijay. Gerencia estratégica de costos. Bogotá: Editorial Norma, 1995.



## **ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN TRIBUTARIA**

La Especialización en Gestión Tributaria  
está dirigida a contadores, abogados,  
administradores, economistas  
y otros profesionales  
que por su trabajo y experiencias  
desarrollen actividades afines o conexas  
con el área tributaria

### **INFORMACIÓN:**

Horacio Valencia Madrid  
Coordinador

Ciudad Universitaria  
Bloque 13, Oficina 301  
Teléfono: 210 58 10  
Fax: 212 52 33  
Apartado 1226  
Medellín