

### Causales de Costos (III)

*Marysela C. Morillo Moreno (\*)*

En la anterior entrega se explicó una gama de factores determinantes de los costos para cualquier empresa, sin embargo no basta con saber e identificar la existencia de múltiples factores, sino que es estratégicamente importante llegar a cuantificar cada una de las causales del costo con el objetivo de lograr ventajas competitivas (control y reducción de costos, y diferenciación de productos). Dicha cuantificación puede ser posible con la ayuda de indicadores no financieros. Algunos ejemplos de indicadores podrían ser los siguientes:

Para los causales estructurales, 1) Escala: cantidad de plantas, tamaño de la planta, capacidad de producción de las plantas (unidades, horas, materia prima procesada); 2) Complejidad: cantidad de líneas de productos ofrecidos, cantidad de piezas por modelo, cantidad de trabajo por tipo de producto; 3) Integración vertical: cantidad de distribuidores o detallistas del producto, o de abastecedores adquiridos o con participación; 4) Tecnología: nivel de nueva tecnología adquirida, cantidad de cambios o rediseños. Para los causales operacionales, 1) Distribución física: cantidad de movimientos de los materiales, tiempo empleado en desplazamientos; 2) Lazos con proveedores y clientes: nivel o cantidad de acuerdos o tratos no usuales con clientes y proveedores, cantidad de descuentos recibidos de proveedores; 3) Utilización de la capacidad: cantidad de productos elaborados o de servicios ofrecidos, número de clientes atendidos; 4) Compromiso de grupo: número de quejas y reclamos de empleados, nivel o cantidad de sugerencias o ideas de grupo; 5) Experiencia: cantidad total de servicio prestado o productos elaborados, antigüedad en el ramo o servicio prestado.

Lo que se trata es de cuantificar las variables que miden los distintos causales de costos y tratar de recolectarlos para medir el comportamiento de los costos en función de éstos, lo cual resulta de gran utilidad para la toma de decisiones empresariales que en muchas oportunidades versan en intercambios de causales de costos donde se tienen que evaluar para determinar las más favorables en cuanto a costos; por ejemplo, cuando se toma la decisión de ampliar las líneas de productos (causal estructural: complejidad) se tiene que evaluar el comportamiento de los costos dado que éstos tienden a incrementarse al deprimirse la experiencia (causal estructural).

De acuerdo con Shank y Govindarajan, en su libro *Gerencia Estratégica de Costos* (1998), la maximización en el comportamiento de éstas variables, que se intentan cuantificar los causales de costos, no necesariamente es beneficioso para las empresas, pues algunas veces las ventajas reflejadas en algunos indicadores representan desventajas en otros. Por ejemplo, si una empresa trata de reducir costos acortando el tiempo que tardan los empleados en atender al cliente, esta estrategia puede convertirse en el mediano plazo en inadecuada, ya que, los clientes pueden volverse insatisfechos por la baja atención prestada y, en consecuencia, aumentar el número de quejas y devoluciones. Igualmente tales mediciones de causales de costos no suelen ser altamente veraces dada la subjetividad en la escogencia de dichos indicadores donde se sacrifica, en muchas

oportunidades, precisión por operatividad. Según los mismos autores, la determinación de los causales que deben ser cuantificados para tomar decisiones tendentes a disminuir costos, tienen también un componente de subjetividad; y la medición del impacto conjunto de varios causales (experiencia, escala, complejidad y otros) sólo podría ser representado a través de un modelo matemático complejo, donde se conjugan logaritmos y funciones exponenciales para medir las relaciones; sin embargo los análisis sencillos, donde se consideran sólo un causal frente al comportamiento de los costos mediante una función lineal, son bastante útiles para las Pymes. Lo importante es que de dichos análisis se generen ideas, por ejemplo saber que la producción se favorecerá, por cierto tiempo, en la medida que se aumente la experiencia, dada la existencia de la mencionada curva de aprendizaje.

Por lo anterior se puede recomendar que para cada causal de costos debe existir un análisis individual de costos, dado que los causales no tienen la misma importancia para empresas de diversos tamaños, ramos y que el comportamiento de cada uno frente a los costos no es el mismo. Por ejemplo, los causales operacionales presentan especial relevancia para las Pymes por cuanto algunas veces son las únicas sobre las cuales pueden ejercer influencia. Los factores estructurales dependen enormemente del nivel de inversión y del poder de negociación, los cuales son escasos generalmente para la mayoría de Pymes dado que éstas no tienen desarrolladas, las áreas de investigación y desarrollo (tecnología) capaces de ofrecer innovaciones (productos nuevos) a sus clientes, no pueden absorber o poseer su propia cadena de distribución o fabricar su propia materia prima (integración vertical), producto del poco capital manejado. Por ello los causales operacionales son más alcanzables o fáciles de manipular para las Pymes; sin duda se requiere menos inversión para crear lazos con proveedores y clientes, (contratos, alianzas, acuerdos de garantías o devoluciones) que para tener su propia planta procesadora de materia prima, y menos capital para crear cultura de pertenencia entre los empleados (compromiso de grupo) que para automatizar parte de las operaciones (tecnología).

Profesora de la FACES.  
Miembro de la Sección de Investigación del CIDE – ULA  
[morillom@ula.ve](mailto:morillom@ula.ve)