

¿Cómo Está Funcionando El Sistema De Costos En Su Empresa u Organización?

Un Nuevo Concepto Sobre EL SISTEMA DE COSTOS GERENCIAL SIMPLIFICADO para las MIPYMES

En nuestra experiencia como Consultores y Asesores es recurrente encontrar inquietudes en la Alta Dirección de las compañías, en cuanto al funcionamiento del sistema de costos implementado en sus organizaciones, ya sea en su actividad industrial, comercial o de servicios.

Surgen inquietudes tales como:

- ¿Cómo la competencia puede vender a tan bajos precios, si teniendo nuestra empresa una estructura menor que la competencia los costos unitarios no permiten disminuir los precios?
- ¿Por qué los costos unitarios de mis productos son tan variables entre un mes y otro, lo que genera incertidumbre en nuestra determinación de precios?
- ¿Por qué si en este mes las ventas fueron mayores, el estado de resultados refleja una utilidad menor que en periodos anteriores?
- Los precios ya se habían fijado para determinado periodo, ¿Por qué en el transcurso los costos unitarios difieren de los proyectados sustancialmente? Esta situación ha comprometido el margen o utilidad esperada.
- Es verdad que si bajo los precios, incremento las ventas y por ende la producción, puedo ganar mucho más, pero hasta donde puedo bajar los precios?
- Será que por el sistema de costeo unos productos están subsidiando el costo de otros, y tenemos inconsistencias en la determinación de precios, y los márgenes actuales no son los reales?
- Realizamos una inversión importante al comprar el software para implementar el sistema de costos, y ha pasado más de uno o dos años ¿y por qué el sistema no está funcionando, y seguimos con el costeo informal en hojas de cálculo, o todo el proceso se realiza por juego de inventarios?
- ¿Por qué si se compró el software de costos, el contador o equipo contable de la empresa no ha puesto en funcionamiento el sistema, o todo el trabajo de varios meses finalmente no dio ningún resultado?
- ¿Cuál es el mejor sistema de costos, será que el utilizado en la compañía es obsoleto y necesitamos modernizarnos como por ejemplo con el sistema de costos ABC?

Cada empresa tiene un proceso natural productivo o de servicios que define su sistema de costos y no al contrario

Sobre el particular podemos afirmar que cada empresa tiene su propia estructura de costos, y una metodología de producción, comercialización o de servicios que le son propias, las cuales es necesario identificar, medir y cuantificar para efectos de administrar y tomar decisiones sobre las ventajas y desventajas de las mismas y sus efectos competitivos.

Toda empresa, en sus procesos naturales tiene implícito su método productivo ya sea de bienes o servicios, de este proceso se deriva el sistema de costos que debe implementar y no al contrario, es decir el sistema se adapta al proceso productivo natural, y no el proceso productivo se debe adaptar a un modelo de sistema de costos, situación distinta es la documentación y organización que se le debe dar a la información del proceso productivo natural de cada compañía para su administración y control.

Escrito por: Ower Antonio Cassetta – Asesor y Consultor

owerkz@professional.com.co

www.professional.com.co



www.professional.com.co

De acuerdo con lo anterior, por ello es un error tratar de copiar modelos de sistemas de costos entre una empresa y otra, ya que cada una tiene su propia estructura y necesidades, que si bien se puede analizar, debe ser un punto de referencia y no un modelo de solución a seguir.

Un sistema de costos debe concebirse del cliente al producto o servicio, y no del producto o servicio hacia el cliente

No se produce primero, luego se costea y posteriormente se determina el precio, sino que es importante conocer lo que valora el cliente, lo que esta dispuesto a pagar en razón de la competencia, o que valora adicionalmente para pagar un precio mayor, y a partir de ahí construir un simulador de costos que permita visualizar la rentabilidad y la viabilidad del producto en el mercado.

Cuando la brecha entre el precio competitivo y el costo interno es mínima es importante evaluar las alternativas estratégicas internas que permitan administrar eficientemente los costos sin comprometer la calidad, o si el costo diferencial agrega valor desde la óptica del cliente se podría pensar en un precio mayor, pero si el costo diferencial no agrega valor estaríamos en una desventaja competitiva de costos. Ejemplo: un empaque mas costoso que el de la competencia de un producto en el cual este elemento sea indiferente para el cliente seria una desventaja competitiva (Embalaje en madera-Plástico o Cartón), caso diferente un perfume en el cual el empaque si es valorado por el cliente, su calidad y forma si agrega valor y puede marcar la diferenciación entre un producto y otro.

El Costo Unitario De Bienes Y Servicios Es El Objetivo Fundamental De Un Sistema De Costos

Uno de los grandes objetivos de un sistema de costos es la determinación de unos costos unitarios de los bienes y servicios confiable, y que se ajuste a la realidad económica de la compañía y sirva de base para la determinación de precios competitivos y márgenes de rentabilidad suficientes que cumplan con las expectativas de los empresarios, así como un instrumento de control y gestión interna.

Existen aun empresas que registran sus costos de producción y ventas o de servicios en cuentas de resultado de manera general sin ningún proceso de asignación de costos y al cierre de cada mes por juego de inventarios valúan sus inventarios y determinan su utilidad, dicho proceso cuando existe bonanza comercial y los efectos competitivos son favorables no llaman la atención ya que finalmente se obtiene resultados positivos, y en ocasiones no se analizan las causas del porque no se gano mucho más, pero cuando el mercado presiona la competitividad del precio y los costos, es ahí cuando el sistema de costos se hace indispensable si se quiere permanecer en un mundo de negocios que cada días será mas agresivo dada su apertura no solo nacional sino internacional.

Un Software De Costos Es La Herramienta De Solución Y No La Solución Para Implementar Un Sistema De Costos

Es un error pensar que un software o modulo de costos por si solo constituye la solución en la implementación de un sistema de costos. El software es una herramienta, ya sea que se adquiera un sistema estándar o se desarrolle una aplicación, el software siempre requiere del factor profesional en la materia, y para un buen resultado de un profesional especializado o Experto en el tema.

Escrito por: Ower Antonio Cassetta – Asesor y Consultor

owerkz@professional.com.co

www.professional.com.co



www.professional.com.co

Es claro que un software de costos se constituye en una gran herramienta para la implementación de costos, pero para que la herramienta funcione efectivamente se requiere del factor intelectual que determinara los parámetros, usos y objetivos a lograr con dicha herramienta.

Hoy en día, la mejor solución de un sistema de costos se deriva producto de la integración o sinergia entre la tecnología (Como Herramienta) y el conocimiento profesional en el tema al menos en su etapa de diseño e implementación, ya que es fundamental y necesaria la conceptualización de los diferentes aspectos en la administración de costos y su aplicación a cada tipo de organización.

Los Costos Requieren Experticia o Especialización

Al igual que en otras profesiones, la rama contable requiere ciertas especialidades o experticias. Como por ejemplo un medico general como su nombre lo indica puede atender o diagnosticar los diferentes aspectos generales de la salud, pero cuando el diagnostico requiere mayor profundidad es necesaria la remisión a un medico especializado que sea mas efectivo en la atención de cada caso (Cardiólogos, Ginecólogos, Internistas, Dermatólogos, oftalmólogos, Traumatólogos etc.).

Asimismo un abogado puede resolver casos generales, pero puede llegar un momento en el que se requiera de una atención de un especialista o experto como puede ser de un: abogado penalista, laboralista, comercial, de marcas, tributario etc.

De acuerdo con lo anterior, podemos concluir que en materia contable para los contadores igualmente aplican las especialidades o experticias, dado que un profesional contable podrá orientar su dedicación no solo por sus estudios sino por la experiencia a una rama en particular como puede ser en materia tributaria, financiera, contabilidad publica, Normas Internacionales etc, y para el tema de nos ocupa en materia de costos.

Menciono lo anterior dado que para contar con una adecuada y efectiva implementación de un sistema de costos definitivamente es necesario el concurso de un profesional con experiencia y conocimiento en la materia, por lo menos en su etapa de diagnostico, diseño del modelo y puesta en marcha inicial del sistema, el cual una vez probado y validado podrá ser operado por no expertos con la debida capacitación, y con una revisión periódica de asesores o consultores sino es posible contar con un contador experto de costos de planta.

Sistemas de Costos Tradicionales versus el sistemas de costos moderno de ABC para las MIPYMES

En la actualidad se habla mucho del sistema moderno de costos ABC (Costeo Basado en Actividades), sistema que desde las últimas décadas del siglo pasado en el entorno académico y en las grandes compañías se ha consolidado como el sistema de costos mas efectivo para la determinación de los costos unitarios de los productos, y su implementación ha venido en aumento en estas grandes organizaciones, no así en las medianas y pequeñas empresas que son más, caso Colombia que tenemos que mas del 99% de las empresas están catalogadas como **MIPYMES**, las cuales generan más del 80% del empleo nacional, pero pese a ello son las que menos utilidades generan, ya que en este caso son las grandes las que presentan los grandes resultados.

Escrito por: Ower Antonio Cassetta – Asesor y Consultor

owerkz@professional.com.co

www.professional.com.co

www.professional.com.co

Dado que la implementación de un sistema de costos ABC, para una **MIPYME** puede resultar onerosa por la consultoría especializada, el tiempo y el compromiso de recursos humanos y tecnológicos que requiere, en la cual la relación costo-beneficio puede resultar negativa por efecto de los procesos de identificación, medición, valuación y control de los procesos y su mantenimiento en el tiempo, considero que para las **MIPYMES** se debe hablar de un **SISTEMA DE COSTOS GERENCIAL SIMPLIFICADO**, que haciendo uso de las herramientas tecnológicas y recursos con lo que normalmente cuentan las MIPYMES sea posible a partir de los sistemas de costos tradicionales y que se consideran obsoletos, lograr una sinergia con el concepto del costo ABC que permita que sin generar mayores costos en los procesos de los empresarios, se obtenga un sistema de costos gerencial simplificado y a la medida de cada compañía, en la cual se incorporen nuevos elementos de asignación de costos que permitan al empresario ser más competitivo al contar con información más confiable y ajustada a la realidad de sus operaciones.

Para mí, las teorías y conceptos sistémicos en materia de costos no son excluyentes, sino que estas se deben integrar de conformidad a las necesidades de cada empresa, ejemplo: una producción que funciona por pedidos de clientes, requiere el uso del sistema de costos por ordenes de producción, pero a su vez si este pedido se produce en secuencia de varios procesos se requerirá de un sistema de costos por procesos dentro de cada orden de producción específica y el reconocimiento de centros de costos o departamentalización para los procesos de asignación, y si los pedidos son recurrentes y se negocian precios estables, podría ser necesario establecer un sistema de costos estándar pero que permita validar y analizar las variaciones con sus costos reales, y esto en su etapa productiva, en Colombia los gastos de administración y de ventas, ya sea por temas contables o tributarios no se distribuyen como costos en los productos, pero podría entonces adoptarse el sistema de costos ABC para realizar un proceso de asignación que permita diferenciar las actividades administrativas y de ventas que generan costos y asociarse a los productos, proceso que podría adoptarse igualmente en algunos procesos productivos obteniendo así un sistema de costos simplificado, con integración conceptual y aterrizado a nivel de inversión y de recursos con los cuales cuentan la **MIPYMES**, podrían presentarse reportes Gerenciales por el sistema de costos histórico o por absorción para analizar la rentabilidad, o por el sistema de costos directo o variable que es el único que permite diferenciar los costos fijos y variables y determinar el punto de equilibrio, diferenciando lo que es el margen de contribución del margen de rentabilidad que son dos conceptos muy diferentes dependiendo del sistema de costos o de reporte que se utilice.

Pienso que el sistema de costos no se debe valorar por catalogarse si es tradicional o viejo, o moderno o nuevo, sino por lo útil y confiable que sea en su información para la toma de decisiones.

Un **SISTEMA DE COSTOS GERENCIAL SIMPLIFICADO** debe incorporar en su estructura la posibilidad de contar con un **SIMULADOR A FUTURO** de los negocios, ya que una de las debilidades sentidas de los sistemas de costos tradicionales se concentran en los hechos pasados para tomar decisiones a futuro y esto es importante, pero mucho más relevante es tomar decisiones sobre proyecciones futuras de negocios que permitan visualizar diferentes escenarios y sus efectos en los resultados de las organizaciones, diferenciando este análisis de lo que representan actualmente los presupuestos, ya que un simulador permite plantear distintos escenarios para la toma de decisiones, situación que las grandes compañías manejan muy bien, pero en el caso de las **MIPYMES** esta es una debilidad sobre la cual es necesario trabajar y fortalecer

Recomendaciones Y Pasos Para Una Efectivo Ajuste O Implementación De Un Sistema De Costos

Escrito por: Ower Antonio Cassetta – Asesor y Consultor

owerkz@professional.com.co

www.professional.com.co

www.professional.com.co

Normalmente las **MIPYMES** cuando adquieren un software estándar o pretenden desarrollar un programa propio para implementar su sistema de costos, delegan dicho proceso a su equipo contable que generalmente no es experto, situación que por lo mencionado en el tema de experticia o especialización resulta inapropiado por cuanto la implementación se inicia en un proceso de **ensayo- error** que genera un gran desgaste administrativo por la información que se debe organizar, y que finalmente por los resultados no esperados del proceso se termina desistiendo y se retorna a los procesos rutinarios, dada la frustración en el intento, o se sigue operando con algún resultado parcial que genera conformidad en el proceso, pese a la inversión comprometida.

A continuación presento lo que sería un proceso efectivo para el ajuste o implementación del sistema de costos de una compañía:

1. Antes de iniciar cualquier proceso de ajuste o implementación de su sistema de costos, solicite un Diagnóstico de un Experto o Especialista, que evalúe la situación actual, determine las necesidades y los recursos viables permisibles a su medida para implementar su sistema de costos, este trabajo no lo sustituye en ningún momento el proveedor del software.
2. Producto del Diagnóstico, la Gerencia tendrá elementos de juicio para determinar el nivel de inversión factible y necesario para la compañía en un proceso de implementación de su sistema de costos.
3. Sino cuenta en su equipo contable con un experto en costos, es necesario la contratación de un Consultor o Asesor Experto en el tema que oriente o si es del caso que lidere el proceso de implementación del sistema de Costos, esta labor no la sustituye el parametrizador de un software, mas bien se complementan en el proceso y conjuntamente se logran grandes soluciones y el mayor provecho del sistema.
4. Antes de poner en funcionamiento un sistema de costos se debe socializar un modelo piloto o diseño del sistema de costos con los funcionarios claves de la organización que están involucrados en el proceso para realizar los ajustes pertinentes de modo que la información de las diferentes áreas se integren adecuadamente y lleve el conceso de todos, para su posterior funcionamiento.
5. La puesta en marcha del sistema de costos debe ser probado y validado con la participación del experto en el tema, para orientar los ajustes a que haya lugar.
6. Una vez el sistema haya sido probado y validado, se debe validar que los funcionarios que participan y operan el sistema estén debidamente capacitados para darle continuidad.
7. Documentar los procesos y funciones del personal involucrado para evitar contratiempos en caso de ausencias permanentes o temporales del personal.
8. Sino se cuenta con un experto de costos de planta, es importante solicitar revisiones eventuales o periódicas de expertos que permitan validar el buen funcionamiento, y por otra parte que los procesos productivos o de servicios no son estáticos sino dinámicos y pueden requerirse mejoras en la implementación.
9. Solicite en el proceso la implementación un Simulador de Negocios ya sea automático o mixto por las variables que puede requerir.
10. Un sistema de costos efectivo debe ser generador de **REPORTES GERENCIALES** para la toma de decisiones, y no se debe convertir en mero soporte de los registros contables y de los resultados financieros.

Escrito por:

Ower Antonio Cassetta Vallejo

Escrito por: Ower Antonio Cassetta – Asesor y Consultor

owerkz@professional.com.co

www.professional.com.co



www.professional.com.co

Asesor y Consultor de Colombian Professional SAS

owerkz@professional.com.co

www.professional.com.co

Octubre de 2012

Escrito por: Ower Antonio Cassetta – Asesor y Consultor

owerkz@professional.com.co

www.professional.com.co