



Education, Training and Consulting, s.c.

Tel (01 722) 217-4923 Fax (01 722) 280-2620

contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

IDENTIFICACIÓN DE COSTOS, LA CLAVE

La manera vertiginosa de cómo se conducen los negocios hoy por hoy; además de las exigencias de los diferentes segmentos de los mercados y la necesidad de trabajar integralmente como cadena de suministro; conlleva a que las empresas busquen entre sus metas principales ser más eficientes y reducir sus costos de operación. Sin embargo, no se trata de reducir costos donde se sea, pues ello aunque posiblemente redunde en beneficios a la empresa, también puede propiciar descuidos en ahorros o bienes más importantes en otros puntos de la operación. El consejo en cuanto a la administración de inventarios es identificar el costo total de ésta a través de cinco categorías de costos relacionados a esta actividad.

Hacer o no hacer, ahorrar en costo unitario o considerar el costo total, he ahí el dilema (AVC)

La velocidad de los negocios, las exigencias de los distintos segmentos de mercado, así como la necesidad de trabajar integralmente como cadena de suministro; propicia que las empresas mantengan su atención, entre otros puntos, en ser más eficientes y reducir sus costos de operación.

En ese orden de ideas, a lo largo de los años ha permanecido el proyecto de reducción de costos como una tarea grupal que intenta ubicar y abatir gastos en todas las áreas posibles. En otras más actualizadas, han adoptado el proceso de análisis de valor como su siguiente generación, enfocando los esfuerzos a retar las características (especificaciones) de un producto, de tal manera que se puedan identificar opciones alternas que minimicen lo económico, siempre que no se descuide la función principal de dicho objeto. Por algo le llaman a ésta “la técnica de ahorro de costos por excelencia”.

Sin embargo, dedicarse en lo individual a reducir costos donde se pueda, aunque trae consigo beneficios a la empresa, también puede propiciar que se descuiden ahorros o beneficios más importantes en otros puntos de la operación. La sugerencia es no dejar de identificar y considerar el costo total para, en consecuencia, tomar acciones al respecto en costos unitarios.

Bajo esta perspectiva, hay dos fenómenos que suceden con cierta frecuencia en algunas organizaciones. Es muy sonado que quienes tienen bajo su responsabilidad la función de abastecimientos, llevan sobre sus hombros la constante carga de reducir costos donde se pueda. En algunas ocasiones logran acuerdos positivos, en otras, pierden el sentido y perspectiva de la esencia ganar-ganar.

Por otro lado, se critica al personal que realiza las operaciones de almacenamiento de materias primas, componentes y producto terminado por tener las bodegas repletas de insumos, no dejando espacios para maniobras, en el mejor de los casos. En el peor, existe descontrol y desorden en la ubicación de los mismos.

Lo anterior nos conduce a dos reflexiones preliminares: la primera, que el presente artículo no analizará el proceso y beneficios del análisis de valor, pero sí pretende dejar

Soluciones Integrales de Clase Mundial



Education, Training and Consulting s.c.

Tel (01 722) 217-4923 Fax (01 722) 280-2620

contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

en la mente del lector que ello representa una opción ordenada y sistemática en beneficio de los recursos económicos de la organización. La segunda, que en esta oportunidad habremos de señalar los costos típicos involucrados cuando se aborda el tema de la administración y control en las existencias.

Costos Asociados a los Inventarios

En esta edición, dividiremos y abordaremos cinco categorías de costos relacionados a este tema:

1. Costo de ordenar
2. Costo de mantener
3. Costo por mala calidad en la información
4. Costo de oportunidad
5. Costo de mejora continua

Costo de Ordenar

El primero de ellos representa para algunos, un reto en su cálculo. Ciertos departamentos financieros cuentan con la infraestructura, típicamente la de Costeo ABC (Activity Based Costing, por sus siglas en inglés, o Costeo Basado en la Actividad), para identificar claramente los indirectos, o costos ocultos, que están asociados al proceso de abastecimiento y producción.

Para ejemplificar, nos referiremos concretamente al costo de pedir en una función de compras.

Pese a no contar con ese instrumento contable, la gente puede realizar el cálculo utilizando los procesos principales en el ciclo de abastecimiento. Una vez secuenciados, habrán de ubicarse las actividades o detalles implícitos en cada una de las etapas, conociendo los tiempos y calculando los costos de cada detalle analizado. De esta manera, desde la identificación de la necesidad y hasta la culminación del proceso de recepción en la bodega, se logrará determinar el costo total. La premisa de este costo es que a mayor cantidad, el costo unitario de ordenar se reduce.

Frecuentemente se me solicita en seminarios y consultoría que dé un estándar para conjeturar dicho costo. Lamentablemente la respuesta no varía: cada organización tiene sus particularidades al respecto, lo que hace virtualmente imposible definir un costo homólogo.

Las variaciones en el tamaño, el tipo de estructura, los sueldos y compensaciones del personal, así como la anchura y longitud de la burocracia impactan directamente en el costeo de las actividades para cada etapa del ciclo de adquisición. Empresas mexicanas y transaccionales lo han hecho, y las cifras oscilan en ambas monedas: ¡Desde 26.50 pesos hasta 120 dólares! Lo mismo sucedería en el terreno productivo.

Soluciones Integrales de Clase Mundial



Education, Training and Consulting, s.c.

Tel (01 722) 217-4923 Fax (01 722) 280-2620

contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

Aspecto importante, además de contar con un dato para el análisis de la operación, la carga administrativa y emplearlo como auxiliar en un método para la definición de tamaño de lote, es que permite identificar áreas de oportunidad que faciliten la comunicación (propicien su automatización), simplifiquen los procesos y se capacite y/o faculte al personal involucrado con el mejor propósito de reducir en lo posible, sistemática y ordenadamente, los factores que inflan los costos en este concepto.

Asimismo, al tener la perspectiva global, las acciones se enfocarán en tareas concretas de beneficio cuantificable.

Costo de Mantener

Si bien el costo de ordenar es más sencillo en su cálculo, lograr establecer el costo que implica mantener en inventario cierto producto, se complica dependiendo del número de SKUS (Stock Keeping Units, por sus siglas en inglés), que hay en cada organización, más cuando van en aumento.

De continuo, al menos los responsables del área financiera vigilan de cerca los volúmenes almacenados toda vez que ello incide en la inversión en activo circulante, a la par que impacta negativamente en el flujo de caja. De ser así, la atención a pasivos y el cumplimiento de los compromisos en las cuentas por pagar pueden no ser cumplidos en tiempo y forma.

Igualmente, este costo debiera contemplar detalles operativos como el personal, la infraestructura, la seguridad, entre otros aspectos que coadyuven a asignar un importe de almacenaje a cada pieza de cada producto que se utiliza en las operaciones de manufactura y compra venta. La premisa de este costo es que a mayor cantidad, el costo unitario de mantener aumenta.

Para fines pragmáticos, bastaría abordarse el factor del costo de dinero (costo de capital). Ello nos da una idea bastante aproximada de la inversión promedio que se conserva dentro de la infraestructura de la bodega.

Complementariamente, los costos anteriores, ordenar y mantener, se utilizan para conocer la meta anual en gastos indirectos que habría de mantenerse en cada código. Ello sirve de parámetro guía en las negociaciones con proveedores, en el caso de materiales comprados, así como de lotes productivos en situaciones que impliquen manufactura. A tomarse en cuenta el patrón de la demanda.

Costos por Mala Calidad en la Información

Imagine un vendedor que desea cumplir su cuota de ventas, entregar en tiempo conforme se comprometió con el cliente y con ello, además, fomentar el cumplimiento de las metas comerciales del negocio. Ha negociado un pedido y lo envía para ser procesado y surtido.

Soluciones Integrales de Clase Mundial



Education, Training and Consulting s.c.

Tel (01 722) 217-4923 Fax (01 722) 280-2620
contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

El personal del departamento de servicio a clientes hace la transacción en el sistema de cómputo, validando que la existencia de las 100 unidades solicitadas autorizará el proceso de facturación y embarque.

Llegado el momento de la recepción en la bodega de destino, el cliente iracundo, decepcionado y con alto índice de maledicencia, llama al vendedor para reclamar por el mal servicio. ¿Pero que sucedió?! –podría preguntarse ingenuamente.

A manera de ilustración, suponga que el vendedor se haya tomado la molestia de investigar lo sucedido, descubriendo que la información en los documentos es congruente, no obstante, el inventario físico no correspondía a lo que se registraba en el sistema formal. En virtud de ello, el cliente recibió la entrega con faltante.

Éste es un ejemplo del resultado de decisiones y procesos que se realizan todavía en varias organizaciones, donde la calidad, integridad y confiabilidad de la información no son los adecuados. No conviene implementar una herramienta informática que contenga las ineficiencias en la red, sino que una cultura de orden y disciplina le preceda y mantenga válida.

La dinámica diaria no facilita ubicar y cuantificar los costos que la mala información genera cuando de servicio al cliente se trata. Sin embargo, en el ejemplo mencionado, el deficiente control de los inventarios genera impactos económicos en lo comercial. Llámese penalización, flete falso o una mancha en el historial, la empresa vendedora paga un costo. Si bien todavía es poco común encontrar empresas que lo cuantifiquen, menor es la probabilidad que se aplique al centro de costos respectivo que lo ocasionó.

Costo de Oportunidad

Relacionado con el anterior, este costo también resulta arduo de cuantificar y es más intangible que objetivo. No obstante, existe.

A pesar que puede cuestionarse la afirmación de: el cliente siempre tiene la razón, no surtir completo, a tiempo o ambas, traen consigo consecuencias financieras y comerciales. Ése es el costo de oportunidad. Habría que preguntarse cuánto se pudo haber ganado de entregar bien a la primera; o viceversa, cuánto se dejó de ganar (¿perdió?) por no haber cumplido eficaz y eficientemente. El punto es que no debe dependerse exclusivamente del nivel de existencias para mantenerse en la competitividad del mercado.

Como filosofía, suena bien. Como aplicación aterrizada al entorno de un negocio en particular, puede sonar complicado. Como mecanismo que permita disminuir los inventarios y los costos asociados a éste, se oye utópico. Sin embargo, el justo a tiempo es factible y ofrece muchos beneficios.

No obstante, a pesar de oír y querer implementar el JIT (Just in Time, por sus siglas en inglés), algunos directivos se inclinan por operar con la filosofía contraria. Bajo el

Soluciones Integrales de Clase Mundial



Education, Training and Consulting s.c.

Tel (01 722) 217-4923 Fax (01 722) 280-2620

contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

esquema JIC (Just in Case, por sus siglas en inglés) se justifican inversiones mayores a las necesarias. Al fin y al cabo, sale más barato tener que no tener.

En aras de servicio al cliente, bien podría justificarse, solo temporalmente y bajo un esquema de trabajo orientado a su reducción, un inventario de anticipación y/o previsión que permita trabajar, en tanto se toman las acciones para reducirlo.

Sin embargo, nuevamente, acaso se habrá hecho la pregunta acerca de qué sale mas barato: ¿tener que no tener, u ofrecer un excelente servicio al cliente sin necesidad de sobre inventariarse?

Llámesese de reenvío, de disculpa o de simple descrédito, la empresa proveedora incurrirá en un alto costo si no se actúa apropiadamente. Si bien todavía es poco común nombrar organizaciones que lo cuantifiquen, menor es la posibilidad que se registre en el centro de costos de quien lo generó.

Costo de Mejora Continua

De la mano del anterior, además del pretexto por conservar y servir al cliente, se afirma que sale más barato tener que no tener cuando de problemas e inconvenientes se trata. En efecto, el inventario, a pesar de los costos que ello implica, se utiliza para ocultar las ineficiencias comerciales, operativas y logísticas.

Ello infiere que lejos de concentrar la energía en identificar y trabajar con las raíces que los originan, los inventarios se utilizan para mantener una aparente continuidad sana en el negocio.

Al estilo “bomberazo”, conocido también como “apaga fuegos”, pueden solucionarse urgencias temporales y de corto plazo. Aparentemente se satisfacen objetivos comerciales, con el riesgo de descuidar, o al menos no cuantificar, el impacto en el costo total.

Perder enfoque sale caro si no se cuenta con parámetros, meta de referencia para tomar acciones bien sustentadas y orientadas a la optimización de procesos. En lugar de hacer pequeños intentos de ahorros en rubros unitarios, considerar el esquema de costo total al haber identificado las causas, evita dar palos de ciego auto-justificándolos bajo la argumentación de una mejora continua ineficaz o poco sustentable.

Es más conveniente hacer eco del enunciado de Pareto con el propósito de priorizar las acciones y cuantificar ahorros potenciales. Claro es que implícitamente conlleva a un análisis, donde la posibilidad de atender lo poco vital ofrece resultados atractivos.

Si no se avanza hacia la excelencia operacional como meta global de negocio, la mejora continua puede salir cara toda vez que se estarán abordando pequeños aspectos, pudiendo concentrarse en resultados más provechosos que impacten además en el mediano y largo plazo. Mucho de ello se logra con cultura de Clase Mundial.

Soluciones Integrales de Clase Mundial



Education, Training and Consulting s.c.

Tel (01 722) 217-4923 Fax (01 722) 280-2620

contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

En resumen

Como se observa, los costos asociados al inventario no son individuales ni mutuamente excluyentes. Se mezclan entre sí, y al combinarse generan acumulación de gastos para la empresa. No siempre se identifican en los controles operativos; con menor transparencia se logra en los documentos financieros.

Si se suman, sorprendería a el importe al que podría ascender el costo total y sus consecuencias en la valuación y costeo final de un producto. Si se agregan, espantaría el impacto que tiene en el estado de resultados. Si se reúnen, ilustraría lo que se está dejando de ganar.

Cuando la empresa se sustenta en principios de Clase Mundial, el esquema de cuantificar la cantidad de inventarios a mantener, junto con sus costos asociados, surge del orden y la disciplina ejercidas por la alta dirección, aprovechando simulaciones periódicas y ejercicios de integración entre los actores comerciales, operativos y financieros.

Las metas estratégicas habrán de determinar los costos y niveles de inversión requeridos para mantener la participación de mercado, nivelando las existencias, mediante control operativo de primer nivel. Todo desde el corto plazo, sabiendo y definiendo lo que debiera suceder en el mediano y largo plazos.

La planeación estratégica es fundamental. Procesos formales de Clase Mundial son herramientas importantes. Retroalimentación de ida y regreso (de abajo hacia arriba y viceversa) es necesaria. Todo como sustento para la determinación de los costos asociados en toda la operación, incluidos los que están asociados al tema de los inventarios.

No se abordaron los costos que emanan de la obsolescencia o lenta rotación en virtud de que, al existir una correcta, adecuada, periódica y continua planeación integral en la organización, de facto la desnivelación se elimina y la reducción de existencias florece.

Sin todo lo anterior, la queja no desaparecerá. Solo estará vivo el persistente activismo en aras de reducir costos, al precio que sea, debido a que se tiene mucho y desnivelado inventario, sin saber por qué. No obstante, ¿acaso habrá instituciones que no se atreven a buscar las respuestas y las causas que los originan?

L.C.I. Ariel Valero C.
Socio Director

Soluciones Integrales de Clase Mundial