

LA MINIMIZACIÓN DE COSTES EN LA GESTION INTEGRADA DE LA PRODUCCIÓN

Autores: *Ana María Lara Palma, Juan José Laviós, Juan María Espinosa, Susana García*

*Escuela Politécnica Superior
Universidad de Burgos
Departamento de Ingeniería Civil
Área de Organización de Empresas*

1.. INTRODUCCIÓN

Sin que nadie se lleve a engaños, como bien sabemos, hoy en día el objetivo de la producción creciente es obtener ganancias, y no parece haber sido nada diferente con aquellas otras épocas ya dejadas atrás, que hicieron historia y que forman el cuaderno de bitácora de la empresa como tal.

Pero, ¿qué hay que tener en cuenta a la hora de calcular ese punto que marca zona de beneficios en una simple gráfica de costes? Parece resultar más difícil de lo que a simple vista parece.

Si tan sólo nos quedásemos con esta pregunta probablemente quedaría suspendido el examen al que nos vamos a presentar.

De modo que fijarnos en las ganancias sin tener en cuenta que estas llegan de unas diferencias entre valores estándares y reales y que los costes forman parte activa en ello no serviría de mucho, o para ser más exactos no serviría de nada.

La forma de cómo las empresas gestionan hoy sus procesos, cómo miden con precisión los costes de cada una de sus actividades, cómo atienden la mejora continua, nos podría ayudar a entender que teniendo en cuenta algunas herramientas - de las que más tarde comentaremos algo- las empresas conseguirán ser más competitivas por complejas que éstas sean, de forma que mejorarán los beneficios.

Es evidente que unas buenas herramientas de gestión para definir los objetivos a corto y a largo plazo aseguran la supervivencia de la empresa y dejan traslucir ese incansable nerviosismo que brota al comparar el resultado obtenido del previsto inicialmente.

2.- NECESIDAD DE NUEVOS MODELOS DE GESTION

Desde mediados de los años 70, el mundo empresarial ha sufrido una increíble metamorfosis.

La empresa vestía un escenario de trabajo basado en la repetición, la experiencia, la homogeneidad, las condiciones de trabajo mínimas-suficientes, la especialización, la mano de obra barata pero eficaz... y un sin fin de características que hacían de la empresa un ente rígido, sin capacidad de respuesta, con largos tiempos de espera, lo que sin duda llevaba a una ineficacia y a un gasto desmesurado de recursos.

Por poner un ejemplo, uno de los parámetros que mermaba de forma acuciante esta eficacia era el énfasis de los directivos por la llamada mano de obra directa, ya que se daba preponderancia a bajar estos costes pensando en una productividad más eficiente.

Se iba limitando el objetivo de la mejora continua, lo que llevó a estas empresas a formar los denominados 'equipos de valor nulo'.

Con estos comentarios no quiero hacer ver al lector que el sistema de costes no es válido, sino que en un entorno con una variedad limitada de procesos y productos como la de antes, sí era suficiente, pero no hoy.

Es a partir de este momento, finales de los 70 cuando el mercado asiático hace despertar a la empresa del profundo letargo en el que descansaba.

La consecuencia trajo una disminución de los precios, para así poder mantener el mercado potencial, y en algunos casos tras la suspensión de pagos o la quiebra, se llegaba a la conclusión de que la estrategia era la tecnología para así poder recapturar el margen competitivo.

La aceleración de los cambios tecnológicos dentro de las empresas trajo consigo una nueva forma menos arcaica y más adaptada a las novedades, para gestionar el nuevo mundo al que nacían.

Se empezaba a competir gracias al JIT, MRP, Sistemas KANBAM, y la gestión total de la calidad; y a medida que las empresas adoptaban las nuevas filosofías de producción las reglas de la competencia se modificaban para añadir el logro simultáneo de flexibilidad, calidad y reducción de costes.

Los sistemas de contabilidad de costes en ese momento se convirtieron en el arma suicida – como veremos más adelante- para la excelencia de la producción pues determinaba decisiones de negocio poco adecuados.

Es a finales de los 80 cuando las empresas comienzan a conocer nuevos sistemas de cálculo de costes donde toman importancia por vez primera las actividades.

Es a partir de este momento cuando el sistema de costes tradicional desaparece dando lugar a los nuevos

Pero una sustitución de sistemas sin tener en cuenta los porqués, no sirve , así que en el siguiente cuadro vamos a intentar resaltar esas ventajas que hacen del sistema de costes ABC una de las herramientas en gestión más eficaz de la empresa.

Para detallar este nuevo sistema de minimización de costes vamos a ver el siguiente cuadro, en el que se detallan algunas de las deficiencias del sistema de costes tradicional.

DEFICIENCIAS DEL SISTEMA DE COSTE TRADICIONAL

- 1. Gestionar la empresa desde el punto de vista de la especialización**
- 2. La empresa se evalúa desde el componente del coste, comparando el coste incurrido con el coste presupuestado**
- 3. Mix de contabilidad financiera con costes**
- 4. Sistema de costes adaptados a una era tecnológica sencilla**
- 5. Proporcionaban a los directivos poca, deficiente y errónea información sobre los costes incurridos.**
- 6. Los sistemas de costes directos ignoran los costes generales**
- 7. Sólo asignan los costes de materiales y los costes directos de mano de obra a los productos**

Tabla 1. Fuente: Coste y Efecto (Kaplan y Cooper). Control de Gestión en la empresa(Dt. Xavier Garamendi)

3. MINIMIZACIÓN DE COSTES CON UN MODELO CONCRETO: Abc

Cooper y Kaplan es su 'coste y efecto' definen el modelo ABC como un mapa económico de los costes y la rentabilidad de la organización en base a sus actividades.

Así que para detallar un mapa, no necesitamos sino conocer cuales son los puntos ubicados con su correspondiente latitud y longitud.

Esto es : ¿cuáles son las actividades de mi empresa?, ¿qué porcentaje de cada actividad debe ser imputada a cada producto? ¿Cómo me repercute ese porcentaje en relación a los costes?

El sistema de contabilidad por actividades(derivación de los ABC), proporciona en un feed-back la información de que algunos productos no son rentables y generan pérdidas a largo plazo.

.

3.1 Modelo de costes basado en las actividades(abc)

El ABC es un sistema que permite tomar decisiones que pueden influir en los costes futuros, sobre la mejora de los procesos, productos, clientes e inversiones.

¿Pero, cuales son los costes que de forma directa afectan actualmente en grado diferenciado con los demás a los costes reales e la empresa?

La tecnología ha traído consigo la incorporación de nuevos retos en el llamado 'producto'. Parece que las decisiones relativas al diseño del producto y al proceso de producción constituyen los pilares actuales de la estructura de costes de la empresa.

Los ciclos de vida más cortos del producto estrechan de modo significativo los márgenes de error en la gestión, puesto que dichos ciclos suponen una recuperación de costes también más breves.

Así se hace necesario gastar una gran cantidad de dinero y de tiempo en planificar las actividades para reducir los costes de producción, reducir el tiempo entre el diseño y la producción, incrementar la flexibilidad, mejorar la calidad y reducir los costes de ciclo del producto.

Aunque no lo parezca el hecho de plantearse reducir los costes como tal ha implicado acudir a la tecnología, y esto ha traído consigo sistemas informáticos avanzados, nuevos sistemas de diseño...

Con la tecnología cambia el esquema de la era de los 70. Podría parecer que con estas inversiones los costes aumentarían, y ahí está la sabiduría de quien sabe distinguir entre coste y gasto, así que con la tecnología, las habilidades y la composición de los trabajadores empieza a cambiar. La persona pegada a la máquina ya no tiene porqué ser un especialista; la tecnología controla el ritmo, el trabajador asiste y controla.

Y todo esto lejos de enredar las cosas merece de la necesidad de desmigalar todas y cada una de las actividades de la empresa.

La diferencia entre el coste del producto proporcionado por el sistema de costes tradicional y el ABC es radical.

El sistema de costes por actividad empieza a dar sus resultados y pone de manifiesto que algunos de los productos no son rentables, y que a largo plazo generan pérdidas.

En muchos casos el bajo rendimiento obtenido por una empresa era causa de esa distorsión que tenía la empresa en costes.

El sistema de costes por actividades cuenta con 4 fases importantes para su eficiente uso:

1.- Desarrollar el diccionario de actividades.

Se configuran las unidades de responsabilidad de la organización, los trabajos individuales que se enmarcan en las actividades y los procesos por los que se obtienen los productos, así como las características de las actividades.

2.Determinar cuanto se está gastando la empresa en cada una de sus actividades.

Se asignan los costes sólo a aquellas actividades que los han consumido, pudiendo identificar aquellas que no proporcionan valor añadido.

3.-Identificar los productos, servicios y clientes

Se modelizan y sistematizan los costes del proceso de forma detallada, efectuándose un análisis de predicción de los escenarios alternativos por los que pasan estos elementos y ante los que se puede encontrar la empresa.

4.- Seleccionar los inductores de costes de las actividades que vinculan los costes de las actividades con los productos, servicios y clientes.

Con esta información lo que vamos a pretender es analizar las actividades para obtener un coste orientado al proceso y una información que permita la mejora continua, de tales procesos.

Esta forma de operar ayudará a establecer las relaciones existentes entre las actividades y los procesos teniendo una información más precisa.

3.2 Las grandes ventajas del sistema de costes abc

A continuación y para ir cerrando esta apología de la minimización de costes parece conveniente fijarnos en todas aquellas ventajas que nos proporciona el sistema de gestión de costes basado en actividades frente al anteriormente nombrado.

SISTEMA DE COSTES BASADO EN ACTIVIDADES

- ❖ *Identifica la relación entre los ingresos generados y los recursos obtenidos.*
- ❖ *Identifica el número de productos cuyo consumo de recursos es mayor que los ingresos que generan.*
- ❖ *Descubre oportunidades, establece prioridades y proporciona justificación financiera a las actividades de mejora de los procesos.*
- ❖ *Tomar mejores decisiones.*
- ❖ *Ayuda a la gestión de relaciones con los clientes, proveedores, para obtener el coste mas bajo.*
- ❖ *Proporciona la información perfecta para gestionar los márgenes.*

Tabla 2. Fuente: Coste y Efecto (Kaplan y Cooper). Control de Gestión en la empresa(Dt. Xavier Garamendi)

4. CONCLUSIONES

Con todo lo comentado anteriormente tan sólo se quiere hacer notar de la necesidad de estos nuevos sistemas de gestión para controlar y de ese modo actuar en los costes y por supuesto en lo que ello arrastra, las ganancias.

Las empresas están demandando que los nuevos sistemas de gestión de costes establezcan un coste que refleje el proceso de producción, identifique mermas y defectuosos, detecte los inductores de coste y facilite la identificación de las oportunidades de mejora de los rendimientos y de la reducción del coste.

La actual estrategia de las empresas tiende a adoptar los sistemas de control de gestión a las características del entorno, de modo que lo interesante será orientarlas hacia un control de los factores clave expresados en términos de coste y asociación de variables que puedan ser medidas y corregidas.

5.- BIBLIOGRAFÍA

1. Xavier Garamendi .”Control de Gestión. Tesis Doctoral.”
2. Robert S. Kaplan y Robin Cooper. “Coste y Efecto”. Harvard Bussiness School
3. Japan Management Association. “Kanban y Just in Time en Toyota”.