



## EL ORIGEN DE LOS COSTOS

Por Carlos Alberto Mejía C.  
Consultor / Gerente

Muchas empresas padecen el problema de los costos elevados con relación a sus estructuras de ingresos o de activos, lo cual las lleva a preguntarse periódicamente dónde o cómo se originan dichos excesos. Sin pretender ser exhaustivos, mencionemos siete razones fundamentales que frecuentemente explican esta circunstancia:

### 1. Los excesos de capacidad instalada

**Los excesos de capacidad instalada se originan en una falta de sincronización entre la infraestructura empleada y el nivel de producción y ventas de la empresa.** La capacidad instalada está compuesta por los recursos físicos, tecnológicos y humanos, propios o contratados, que están disponibles para la realización de los procesos de la empresa. Estos excesos pueden ser temporales o permanentes, en ambos casos es necesario determinar cuál es el exceso de capacidad instalada. Sea temporal o permanente, no es posible asignar dicho costo a las unidades corrientes de producción, ya que esto las volvería poco competitivas en el mercado. Es necesario, en este caso, identificar dónde y cuánto vale el exceso de capacidad instalada, y manejarlo como tal, no como un costo más, para poder ejercer acciones correctivas.

### 2. La debilidad en procesos y tecnología

Aún sin existir excesos en la capacidad instalada, puede presentarse debilidad en los procesos o las tecnologías empleadas, considerando en ellos, desde el diseño de los productos, el uso de materias primas y suministros adecuados, el empleo de equipos apropiados, flujos de producción regularizados, hasta sistemas de almacenamiento y despacho idóneos. **Con frecuencia la falta de buenos procesos y tecnología se traduce en desperdicios, tiempos muertos, reprocesos, extracostos por consumos excesivos, despachos inoportunos, excesos de inventarios, problemas logísticos, etc.**

Se requiere distinguir el origen diferente de extracostos originados en un exceso de capacidad instalada frente a una debilidad en procesos y tecnología, dado que el tratamiento de estas dos "enfermedades" es diferente. En el primer caso, el exceso de capacidad se supera con nueva producción o se desmonta; en el segundo, se requiere una normalización y tecnificación de los procesos.

### 3. Altos costos de adquisición de los bienes y servicios

Con frecuencia nos enfrentamos a otro fenómeno diferente, el de tener costos de manufactura o producción de servicios altos frente a las ventas,



debido a los elevados precios de adquisición de las materias primas o los diferentes bienes o servicios empleados en los procesos administrativos, comerciales, de producción u operación, y por tanto, la formación de los costos es esencialmente “cara”.

Este es un problema diferente y exigirá el rediseño del producto con insumos más baratos o modificar la estructura de precios de venta para absorber los mayores costos, siempre que el mercado lo permita.

#### 4. Altos costos financieros

En ocasiones, las causas de los mayores costos se encuentran en las necesidades del flujo de caja o el exceso de activos corrientes o fijos sin la estructura de financiación adecuada, los cuales pueden conducir a tener costos financieros altos frente a las ventas. Si es así, hay que revisar en las erogaciones el monto de la deuda financiera y sus correspondientes tasas de interés. La única forma de tener costos financieros racionales, en términos del respectivo mercado, es disponer de mayor solvencia, vía capitalización o retención de utilidades.

#### 5. Curva de aprendizaje no desarrollada

Otra de las razones que puede ocasionar altos costos en una empresa se presenta con la introducción de nuevas tecnologías, cambios en los patrones de conocimiento en la organización, nuevos productos o fenómenos de rotación frecuente del personal, casos en los cuales, si no se ha desarrollado el suficiente aprendizaje frente a la nueva condición, se pueden cometer errores, tiempos muertos, reprocesos, etc., debidos a la curva de experiencia de las personas. **Esto es natural en un periodo de adaptación a los cambios, lo que no es viable pensar, es que no se desarrolle el aprendizaje en un tiempo prudencial y las cosas sigan igual.**

#### 6. Diversidad de productos no sinérgicos en su diseño, producción, venta y logística

A veces las cosas se complican por tener una diversidad de productos, estructuras de funcionamiento, inversiones, frentes diversos de atención comercial o logística o diversificaciones empresariales que vuelven complejo el manejo y, en ocasiones, producen un encarecimiento de todos los negocios, los cuales, mirados individualmente parecen mejores que mirados en su conjunto. En este caso se impone el famoso “divide y vencerás”, examinando las líneas que tengan continuidad o generen sinergia para preservarlas en forma aislada de otras que no lo son.

#### 7. La motivación de los empleados y su sentido de pertenencia

Con frecuencia encontramos organizaciones donde no son evidentes las razones de sus altos costos, pero sí es evidente que no son los que deben ser. **La causa es que hay apatía, falta de compromiso y desmotivación del personal. Si es así, independientemente de qué o cuál es la causa que los origine, los costos tenderán a comportarse más allá de lo “normal” en toda la organización.** Esta es una reacción humana normal, pero altamente lesiva a los buenos resultados y requiere de una acción inmediata.

## Conclusión

**En general, la evolución normal de los costos de una empresa es hacia su crecimiento sostenido y desordenado, esto es lo que en física se llama la ley de la entropía, y por tanto, es una materia que no debe descuidarse.** El haber tenido costos bajos o el haber logrado reducirlos en algún momento, no es garantía que se van a comportar igual hacia el futuro; con un poco de tiempo y de nuevas circunstancias, los costos volverán a crecer y a desbordarse. Como hemos visto, existen buenas razones para que ello ocurra, seamos conscientes de ellas.

**Hay empresas que hacen de su bajo costo la esencia de su estrategia, su eficiencia y productividad son indiscutibles y esto les permite competir con precios muy bajos y grandes volúmenes, lo cual además, les crea ventajas tales como las economías de escala o alcance.** La globalización de los mercados y los tratados de libre comercio nos pondrán al frente de competidores formidables en términos de sus bajos costos de manufactura, aún con calidades comparables... Este es un buen motivo de reflexión.

## Planning S.A.

Copyright © Planning S.A. Todos los derechos reservados.

### Acerca de Planning

Si desea conocer más sobre este tema, [pulse aquí](#)

Planning S.A. es una empresa privada colombiana que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.

#### Servicios

Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los links:

▪ [Consultoría](#)    ▪ [Sistema de Inteligencia Monitor](#)    ▪ [Sistema de Inteligencia Planner](#)    ▪ [Otras publicaciones](#)

#### Recomienda a un amigo

Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#), para entrar a la página de referidos.



Si quiere cancelar su suscripción, [pulse aquí](#), y será removido de nuestra base de datos.

[www.planning.com.co](http://www.planning.com.co)