

© MTRO.
FRANCISCO
JAVIER CALLEJA
BERNAL

• Profesor de tiempo completo del Departamento de Finanzas y Contaduría de la UDLAP

• Maestro en Enseñanza Superior por la Universidad La Salle y maestro en Administración de Empresas con especialidad en Finanzas por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

• Candidato a Doctor en Educación por la Universidad Anáhuac

• Experto en contabilidad financiera, costos y educación

• Autor de los libros *Contabilidad I*, *Costos y Contabilidad administrativa*; colaborador en medios de comunicación digitales e impresos

• Consultor y capacitador de empresas nacionales e internacionales



Una estrategia de negocios:

LOS COSTOS

El crecimiento de una organización es un proceso sencillo si se encuentran las condiciones adecuadas para ello, basta con observar los negocios exitosos que de una instalación surgen varias y, en algunos casos, llegan a miles, no sólo en su ciudad, también en su país y en el mundo entero, incorporando nuevos productos o servicios, o realizando una integración vertical al fabricar, comercializar y distribuir. Identificaron su mercado, encontraron una necesidad insatisfecha o provocaron una entre los consumidores y, si los pasos fueron adecuados, la empresa prosperó. Pero, con el tiempo, vienen los análisis cada vez más finos y los encargados de la contabilidad y las finanzas de la compañía, piden a la dirección general que ponga atención en costos y gastos que aumentaron más que las ventas.

Llega un momento en que los gerentes deben reducir costos y gastos para que el negocio sea más rentable. Los financieros y los economistas enseñan que el crecimiento eterno no es factible, por eso actualmente vemos a muchas empresas aprovechar sus opciones inmediatas: expandirse horizontal o verticalmente, diversificar sus productos o servicios, desechar algunos inicialmente buenos y tomar otros no contemplados en sus planes originales. Pero ¿cómo van los costos?

Lo anterior sucede paulatinamente, son raros los casos de empresas que cambian de la noche a la mañana. Hay que revisar las cifras, proponer escenarios alternativos de solución para continuar creciendo y aumentando las utilidades. Pero éste es un punto en que los directivos pueden equivocarse y reducir los costos donde no deben, dañando su producto o servicio. Un ejemplo común es que la primera opción siempre es reducir los costos variables, los que tienen relación directa con el producto, y no los costos fijos, los que ya se comprometieron y tienen una relación directa con el tiempo.

Afectar los costos variables puede ir directamente contra la calidad del producto o servicio, de manera que una reducción allí debe ser muy cuidadosa para no disminuir las ventas: no toquemos la materia prima y la mano de obra directa a menos que sea absolutamente indispensable. Mientras que trabajar en los costos fijos

La mayoría de las encuestas de los años recientes, informan que más del 60% de los directivos están considerando en un corto plazo una reducción a sus costos

implica reconsiderar las áreas de apoyo que no influyen en el producto o servicio mismo, habrá que ser muy cuidadoso para recortar, pero el efecto es más financiero que de impacto en los ingresos de la empresa.

Un ejemplo de costo fijo es el número de metros cuadrados de las salas bancarias, que se ha ido reduciendo conforme algunas instituciones muestran ser más eficientes con espacios pequeños, pero con mejor atención al público. Otro sería el empaque de los medicamentos, cada vez menos oneroso para el productor y el cliente.

Los estados de resultados de las empresas informan, entre otros temas, acerca de la estructura de costos de la misma, derivada de una estrategia de dichos costos, ¿se han privilegiado los costos variables o los fijos? ¿Los costos se incrementan en menor proporción que las ventas? ¿Tenemos los costos que queremos o se nos han salido de control? Una de las más importantes estrategias de los negocios es la de costos, hay que empezar así de fácil, contestándonos las preguntas anteriores. **G**