

Control inteligente de **COSTOS**

El empleo de la herramienta informática adecuada en el cálculo de costos favorece que una fábrica de calzado pueda mejorar sus indicadores de competitividad

Quienes se ocupan del control de costos en las empresas, habitualmente utilizan las técnicas de esa actividad solamente para determinar el precio del producto y para valorar los inventarios, sin aprovechar otras posibilidades que brindan aquellas, comenta Fernando Galvis, director de producción de Oasys Soft Solutions, firma dedicada al desarrollo de programas informáticos corporativos.

El experto comenta que en un mundo como el actual, con una intensa competencia comercial en todos los mercados, los precios tienden a bajar mientras se reducen los márgenes de rentabilidad de los fabricantes de cualquier tipo de manufactura. En ese contexto, la gestión de costos se debe realizar mediante modernos modelos de informática que provean información precisa y oportuna con miras a mejorar la probabilidad de alcanzar las metas de rentabilidad y crecimiento de una compañía.

La falta de control de los costos en una fábrica de calzado genera debilidades en diversos frentes de la compañía. En un primer nivel, ocasiona incertidumbre en la fijación del precio, productos con costos subsidiados o excesivos, alteraciones en el costo de venta y consecuentemente en el estado de resultados de la empresa. Con el ánimo de transformar estas fallas en fortalezas, Galvis recomienda elaborar fichas técnicas por producto y hojas de costos con el cálculo preciso de la mano de obra directa y de los costos indirectos de fabricación por cada centro de costo.

En otro frente, la ausencia de control de costos conlleva a realizar compras innecesarias de materias primas e insumos, al igual que a tener inventarios obsoletos y fuera de control, especialmente cuando se trata del producto en proceso. Esa deficiencia se enfrenta, según Galvis, mediante la planeación anticipada de las compras, con base en "las necesidades globales de producción, el inventario actualizado, los despachos pendientes de los proveedores y los productos sustitutos".

La administración deficiente de los costos también conduce a fallas de programación del trabajo de los operarios y de la maquinaria, así como al incumplimiento de los despachos en cuanto a unidades y fechas de entrega. Estos aspectos se pueden enfrentar con el balanceo de las líneas de producción y la programación de los recursos de la planta; esta iniciativa se debe emprender inmediatamente después de que se generen las órdenes de producción.

El manejo laxo de los costos conduce, además, a registrar bajos niveles de eficiencia, al desconocimiento de la proporción del desperdicio y del ahorro de material, y finalmente al flujo de información errada hacia otros sistemas de la empresa, inconvenientes que se pueden superar, respectivamente, mediante un sistema diario de control de actividades y de eficiencia por operario, el control de costos por orden de producción y un sistema de costeo real intercomunicado con el área de contabilidad.

Galvis anota que contar con un modelo de control de costos facilita la valoración de los inventarios, la determinación de precios por producto, la obtención del punto de equilibrio en la organización, la planeación de la rentabilidad esperada, la proyección de presupuestos, evita el subsidio a los productos y mejora las condiciones de competitividad.

Antes de iniciar el proceso de producción se recomienda adelantar un ejercicio de planeación de costos en el que se tomen en cuenta los materiales a emplear en el diseño de los productos, la mano de obra directa por presupuesto de nómina, los costos indirectos de fabricación a partir del presupuesto de gastos y conocer la capacidad de producción con base en el número de empleados.

Después de realizar la producción, se requiere calcular el costo real, labor que comienza con el valor de los materiales que salieron del almacén y sigue con la mano de obra directa por gastos causados de nómina, los costos indirectos de fabricación por gas-

tos causados durante un determinado período y la capacidad de producción por actividades reportadas.

Potencial productivo

El especialista explica que los pasos fundamentales para calcular la capacidad de producción en una planta de calzado son: calcular los días hábiles del año y promediar los días por mes, sin olvidar tomar en cuenta los días festivos y las vacaciones; determinar los minutos promedio de trabajo de los turnos, procedimiento que exige descontar los descansos; establecer una meta de eficiencia; definir una meta de tiempos improductivos, y determinar el número de operarios en la planta.

Para hacer un presupuesto con base en el costo del minuto en la fábrica se requiere determinar los centros de costo; elaborar un presupuesto de nómina por cada uno de estos, con el cálculo de los costos parafiscales y los pertinentes a los trabajadores a destajo; definir un presupuesto de gastos por centro de costo; calcular la capacidad en la planta y el costo por minuto en cada centro de costo. Este último paso comprende definir el valor por minuto en lo concerniente a la mano de obra directa, los costos indirectos de fabricación, la mano de obra indirecta, los gastos de venta, los gastos de administración y los financieros.

De otro lado, para determinar el presupuesto de costos de cada producto en una fábrica de calzado resultan indispensables las siguientes tareas: elaborar un listado de referencias con base en los diversos detalles del producto; preparar un listado de materiales, ejercicio que requiere tomar en cuenta a los proveedores; definir un listado de maquinaria; dividir la planta en módulos o secciones; hacer un listado de las operaciones y los procesos que se ejecutan en la fábrica, a fin de asignar a los últimos máquina, módulo y tiempo.

Esta secuencia de acciones continúa así: escoger la referencia a la cual se le

van a calcular los costos; elaborar una hoja de ruta para cada referencia, sin olvidar las operaciones simultáneas y secuenciales que convergen en su proceso de fabricación; preparar una hoja de consumos para cada referencia; determinar el costo del minuto en cada centro de costo por el que pasa la referencia, operación en la que se deben contemplar la mano de obra directa, los costos indirectos de fabricación, la mano de obra indirecta y los gastos, y finalmente determinar el precio del producto con el porcentaje de rentabilidad deseado.

A fin de conocer el costo real de cada producto en una empresa de calzado se tienen que adelantar estas actividades: generar órdenes de producción a partir de pedidos o de existencias de producto; liquidar las órdenes de producción en cuanto a materiales y procesos se refiere; generar órdenes de compra basadas en las de producción; entregar materiales a la planta con base en las órdenes de producción; elaborar un listado de los procesos a ejecutar vinculados con la orden de producción; y hacer la programación de máquinas y de trabajadores.

Las actividades que siguen son: recolectar información de los procesos ejecutados diariamente en la planta; calcular la eficiencia de los operarios; controlar los tiempos improductivos en la planta; verificar los medios para hacer el seguimiento de cada paso en la fabricación del producto y para ubicarlo; controlar el costo de cada orden y calcular desperdicios y ahorros de materiales e insumos; realizar planillas de producción y actualizar los inventarios, y para culminar se debe determinar el costo real por cada producto al término del período contable.

Una herramienta informática que permita la administración integral de los costos de producción en una fábrica de calzado puede hacer factible que la gerencia cuente con información confiable, que contribuya a mejorar los estándares de productividad, y brinda la posibilidad de obtener mayor rentabilidad en el negocio. 