

## Evaluación administrativa de los costos ocultos en una organización



Dr. Carlos Enrique Pacheco Coello  
 Docente, Consultor e Investigador  
 pcoello@correo.uady.mx

**E**n los cursos de evaluación financiera y administrativa que se imparten a futuros profesionales de la información e incluso en cursos de educación continua y de posgrado a nivel de Maestría de varias universidades, se enseña cómo registrar y evaluar los costos para la toma de decisiones de manera eficiente, sin embargo, en mi opinión solo se analizan y evalúan de manera superficial puesto que se basan en resultados plasmados en los estados financieros que se emiten en el departamento de contabilidad a cargo del Contador de costos. He observado que en la práctica dicha información se registra en el escritorio del Contador y si estos son capturados desde un despacho contable, resulta peor, porque no se percatan de los procesos de las operaciones de la empresa de cualquier tipo. Me voy a explicar con los siguientes ejemplos:

1. Una pizzería tenía bastantes reprocesos al elaborar mal las pizzas, pero al consumidor se le tenía que entregar el producto de la calidad ofrecida. El Contador registraba, con base en los documentos de compra de la materia prima, el pago a los pizzeros, el consumo de gas o leña para procesarla y otros insumos. Por lo anterior, no registraba de forma correcta, el pago de los reprocesos con los insumos antes mencionados, lo cual implicaba no tener elementos para tomar decisiones que evitaran estos costos ocultos, al no conocerlos.
2. Una fábrica de telas tenía en sus estados financieros registrado un almacén de hilos de un valor determinado. Esta empresa tenía problemas de liquidez y, al no tener recursos suficientes para pagar la nómina, se veía obligada a recurrir a las instituciones bancarias con un alto costo de los intereses cobrados por los préstamos. Extrañados, los directivos me pidieron un estudio del problema y, al visitar la fábrica, lo primero que les solicité fue realizar un recorrido por el almacén; ahí encontramos hilos podridos, hilos amarillos por su antigüedad y sin algún control al querer el comprador ganar descuentos por compras de alto volumen; sin ningún estudio que permitiera alinear lo que requerían para la producción y simultáneamente negociar el plazo de cobro con el tiempo de pago. No debemos olvidar que un comprador no es un levanta pedidos, sino un estratega que debe tener un enlace de sus objetivos particulares con el objetivo general de la empresa o cualquier tipo de organización.

Hemos encontrado, incluso, que en muchos despachos de Contadores, cuando van a realizar una auditoría de alguna empresa, piden a sus ayudantes que busquen en el archivo los formatos para hacer la evaluación de los controles de la misma y usan los mismos formatos que adecuan cuando visitan la organización, de modo que las aplican sin importarles

que no es lo mismo un giro que otro, esto los llevan a no detectar el riesgo al momento de planear sus trabajos para dar una opinión, teniendo un resultado que no refleja la verdadera la situación de la salud de la empresa, lo que conlleva a dar una mala opinión y, por lo tanto, a no plantear las estrategias adecuadas para lograr sus objetivos.

Veamos otro ejemplo: en cierta ocasión se le pidió a un despacho de profesionales doctos en la elaboración de manuales de organización que elaboraran la estructura de puestos y los procedimientos para cada área del negocio en un enlace en cadena para llevar a quienes ocupan los puestos a poder producir sin pérdidas de tiempo y de insumos, así como otros costos que no se ven. Se pudo observar en uno de tantos despachos, que solo adaptan otros manuales sin la debida reflexión, doy un caso: en una cadena de ventas de automóviles nuevos se entregó a los dueños el manual ya listo y de pronto uno de los accionistas preguntó en son de burla: “¿Qué es esto! ¿Vendemos gallinas?” El despacho había copiado el manual de una granja, le hizo los ajustes y lo entregó sin revisar a fondo su contenido, perdiendo de inmediato al cliente.

Otro ejemplo: cuando las empresas solo pagan el salario mínimo a los trabajadores y no los capacitan, solo les interesa que estos produzcan, pero no son productivos. Tampoco son eficientes, ni eficaces, por lo que los trabajadores hacen como que laboran y a la mejor oportunidad se van de la empresa, lo cual propicia que comience de nuevo el reclutamiento, aplicando las mismas pruebas psicométricas a un obrero que a un gerente. El resultado es lógico: una alta rotación de personal, cuyo rendimiento es menor, debido al nuevo trabajo, lo cual hace más tardada su función y, por ende, no cumple a tiempo con las entregas a sus clientes. Esto provoca que los consumidores elijan el producto o servicio de otra empresa y, en consecuencia, se pierden posiciones en el mercado.

Los anteriores ejemplos deben llevarnos a pensar que existen costos ocultos, pero no los vemos o no se tiene visión, no se innova y, por lo tanto, no se crece dejando paso a otras empresas.

En cualquier caso, la recomendación es que un profesional que lleva el registro de las operaciones jamás se debe encerrar en una oficina cómodamente y esperar a que le llegue la documentación para capturar la información de los diversos departamentos; al contrario, debe salir y visitar toda la organización para observar los procesos e identificar los costos ocultos que, en muchas ocasiones, ni siquiera los auditores internos o externos detectan.

Por lo anterior, no debemos olvidar que un profesional de la información jamás debe faltar a la ética y a las normas contables de dar información fidedigna, oportuna y que sirva para la toma de decisiones, añadiendo el análisis de lo que está ocurriendo en su entorno, tanto interno como externo.

Los tiempos han cambiado y se necesita tener visión para poder dar un servicio innovador y competitivo. Las famosas teorías antiguas como el Diamante de la Competitividad, que solo mide el precio, la diferenciación y el conocimiento del mercado, se han quedado cortas, al igual que la triple hélice, la pirámide de Maslow, las cuales ya no funcionan; por consiguiente, se necesita agregarles valor tanto tangible como intangible. Helen Keller, quien era ciega, cuando le preguntaban si no se sentía mal porque no veía, contestaba: “¡No!, porque hay gente que ve, pero no tiene visión”. Me parece una lección importante si queremos ser mejores y ver los costos improductivos. Recordemos, **ningún recurso debe permanecer ocioso.** ☞