

Estudio sobre la gestión del costo en las empresas cubanas *A Study on Cuban Enterprises Management Cost*

Nora de las Mercedes González Delgado

Departamento de Costos y Sistemas,
Facultad de Contabilidad y Finanzas,
Universidad de La Habana, Cuba.
norag@fcf.uh.cu

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo evaluar la gestión del costo en noventa empresas de la capital cubana y mostrar las principales deficiencias detectadas como resultado de una gestión insuficiente. Para ello, se realizó un estudio descriptivo que reveló la limitada utilización del costo en el proceso de planeación, dirección, control y toma de decisiones. La ausencia de sistemas de costos, de presupuestos de gastos, de análisis entre plan y real, así como la no utilización de las técnicas de costo para la toma de decisiones resultaron ser las variables menos gestionadas, vinculadas al control y a la toma de decisiones oportunas y acertadas.

PALABRAS CLAVE: control, costos, eficiencia, planificación, toma de decisiones.

ABSTRACT

The present paper is aimed at evaluating management cost in ninety enterprises located in the Cuban capital city, and to show main deficiencies encountered as a result of an inadequate management. To that aim, a descriptive survey was carried out, which revealed the limited use of cost in the planning process, management, control, and decision making. The lack of cost systems, expense budgets, analysis between plan and actual, as well as the non-usage of expenditures techniques regarding decision making, were the less managed variables, linked to control and timely and adequate decision making.

KEYWORDS: control, costs, efficiency, planning, decision making.

RECIBIDO: 25/11/2013
ACEPTADO: 15/12/2013
CLASIFICACIÓN JEL: M42

Introducción

En el mundo empresarial actual, reviste especial importancia el trabajo con los costos en el proceso de dirección, control y toma de decisiones; lo que trae como consecuencia que el costo sea considerado como el indicador capaz de medir el aprovechamiento de los recursos en función de lograr

los objetivos de la organización, de manera que se alcance el máximo de beneficios con el mínimo de gastos. Lo anterior ha sido definido de diversas maneras por distintos autores (Castillo, 1979; Jiménez, 1999; Amat y Soldevila, 2000; Cuevas, 2001; Polimeni, Fabozzi y Adelberg, 2005; Horngren, 2007; López et al., 2010; y Cañizares, 2013), aunque todos

finalmente coinciden en otorgarle al costo el lugar y la significación que tiene para las empresas.

Debido al carácter social de la producción, en el socialismo el costo es utilizado como una herramienta de trabajo que permite planificar, controlar y analizar la producción, con el propósito de lograr el aumento de la productividad del trabajo y alcanzar el máximo aprovechamiento de los recursos, en aras de satisfacer las necesidades siempre crecientes de la sociedad. Por otra parte, en la sociedad de consumo el costo es utilizado, fundamentalmente, para determinar los precios de la competencia y, por consiguiente, aumentar las utilidades, con el objetivo de enriquecer a unos pocos en detrimento de la gran mayoría.

El costo mide el comportamiento de la actividad empresarial y es un instrumento eficaz para la dirección en el proceso de toma de decisiones, ya que facilita la valoración de las posibles alternativas a elegir y permite seleccionar aquella que brinde el máximo de beneficios con el mínimo de gastos. Al consultar los análisis sobre el costo hechos por Ernesto (Che) Guevara cuando se desempeñaba como ministro de Industrias en el periodo 1961-1965, se advierte lo acertado de su pensamiento económico y la vigencia que este tiene, cuando afirma que: «El costo sería el que realmente daría el índice de la gestión de la empresa» (Borrego, 2001, p. 105).

En los momentos actuales, la economía cubana se encuentra inmersa en un proceso de actualización y reordenamiento, con vistas a lograr un sistema empresarial cada día más eficiente, en el que planificar y controlar los costos es esencial para las administraciones, de forma tal que estas puedan tomar decisiones oportunas para lograr sus objetivos.

El objetivo de la investigación fue evaluar la gestión del costo en las empresas cubanas y, a su vez, mostrar las principales deficiencias detectadas, que fueron el resultado de una gestión incorrecta.

Metodología

Como hipótesis general de investigación se planteó que la gestión de los costos en las empresas cubanas es insuficiente.

La hipótesis se comprobó en la práctica mediante la aplicación de un cuestionario, como método

empírico de investigación, a una muestra aleatoria de noventa empresas de La Habana, que incluía entidades productoras, comercializadoras y de servicios. El cuestionario, además de la caracterización de la entidad, tenía 19 preguntas, de las cuales 11 correspondían a los temas asociados al control de los costos y gastos, y 8 a los aspectos relacionados con la toma de decisiones.

Resultados

La investigación mostró que el 56 % de las entidades visitadas fueron evaluadas de bien en la utilización del costo para el control de los recursos, el 8 % de regular y el 9 % de mal; un aspecto que reclama atención especial y debe ser motivo de preocupaciones, que un 27 % de las empresas considera que el trabajo con los costos no procede (figura 1). Sobre esto se debe reflexionar, pues si se parte del criterio de que lo que no se mide no se controla, entonces toda esa situación propicia el descontrol, el despilfarro, y una serie de indisciplinas que se pueden prevenir y evitar.

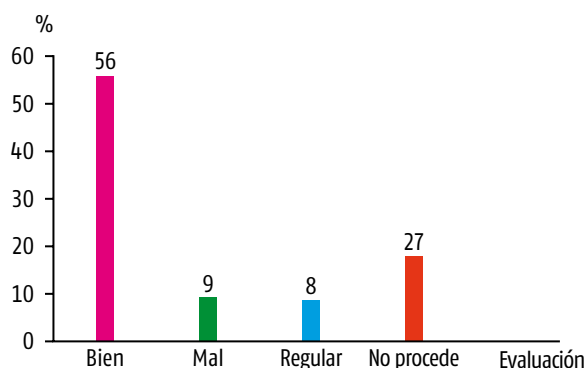


Figura 1. Resultado de la evaluación de los costos asociados al control.

Fuente: elaboración propia.

En la figura 2 se muestran los principales problemas detectados en la gestión del costo, asociados al control. Es revelador que solamente entre el 44 % y el 48 % de las entidades presentarían una adecuada clasificación de sus costos, asignarían correctamente a sus producciones o servicios los gastos asociados a la producción y, además, contarían con un manual de normas y procedimientos en el cual se describe el sistema de costos que tienen implantado, en correspondencia con la actividad

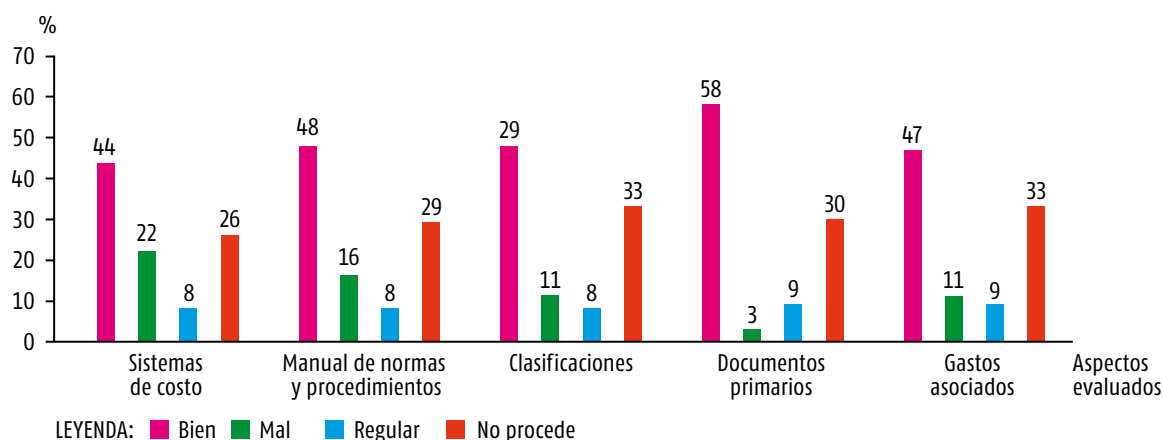


Figura 2. Porcentaje de utilización del costo como instrumento de control, según los aspectos evaluados.
Fuente: elaboración propia.

que realizan. Además, se considera significativo que únicamente el 58 % de las empresas controlara sus recursos (materiales y mano de obra) mediante documentación primaria, a pesar de existir indicaciones precisas al respecto en las legislaciones vigentes.

La utilización del costo para la toma de decisiones fue otro de los temas objeto de análisis, debido a la importancia que tiene en la gestión empresarial. Los resultados obtenidos mostraron que solo el 44 % de las empresas, correspondiente a aquellas que fueron evaluadas de bien, gestionaban satisfactoriamente el costo; mientras que el 9 % fue evaluada de regular, el 11 % de mal, y en el 36 % de los casos no procedía (figura 3).

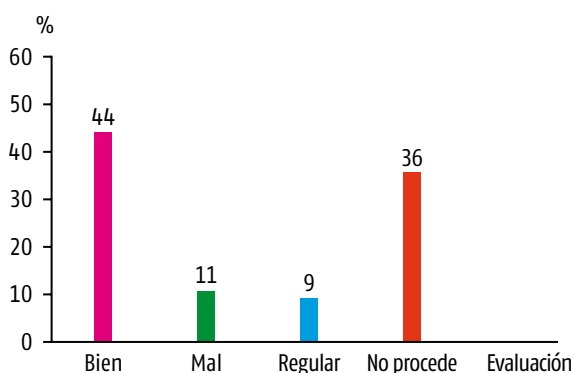


Figura 3. Resultado de la evaluación de la utilización de los costos para la toma de decisiones.
Fuente: elaboración propia.

En la figura 4 se puede observar la existencia de serias deficiencias en la gestión de los costos asociados al proceso de toma de decisiones en las entidades. El diagnóstico realizado mostró que exclusivamente el 29 % calculaba las variaciones y las analizaba, el 19 % lo hacía mal y para el 47 % este tipo de análisis no procedía. Al estudiar la muestra, se determinó que solo entre el 34 % y el 43 % de las empresas utilizaba técnicas de costo para la toma de decisiones y era capaz de controlar los costos al nivel de decisión en que estos incurrían. Por otra parte, el 38 % realizaba análisis al comparar los datos reales con los presupuestados, mientras que el 47 % de las entidades tenía elaboradas las fichas de costo.

Como se puede apreciar, más de la mitad de las empresas es calificada de mal en la gestión vinculada al proceso de dirección, planeación y toma de decisiones, lo cual pone de manifiesto la ignorancia que presentan los especialistas y directivos al no utilizar el costo como la herramienta que les facilitaría el trabajo y, a su vez, permitiría alcanzar los objetivos empresariales. Lo anterior se reafirma cuando se comparan los resultados de la gestión asociada al control con la del proceso de toma de decisiones (figura 5). Al efectuar un análisis se estimó que esta última variable era menos gestionada por las empresas, pues solamente un 44 % de la muestra fue evaluada de bien, mientras que la gestión vinculada al control presentaba un 56 %.

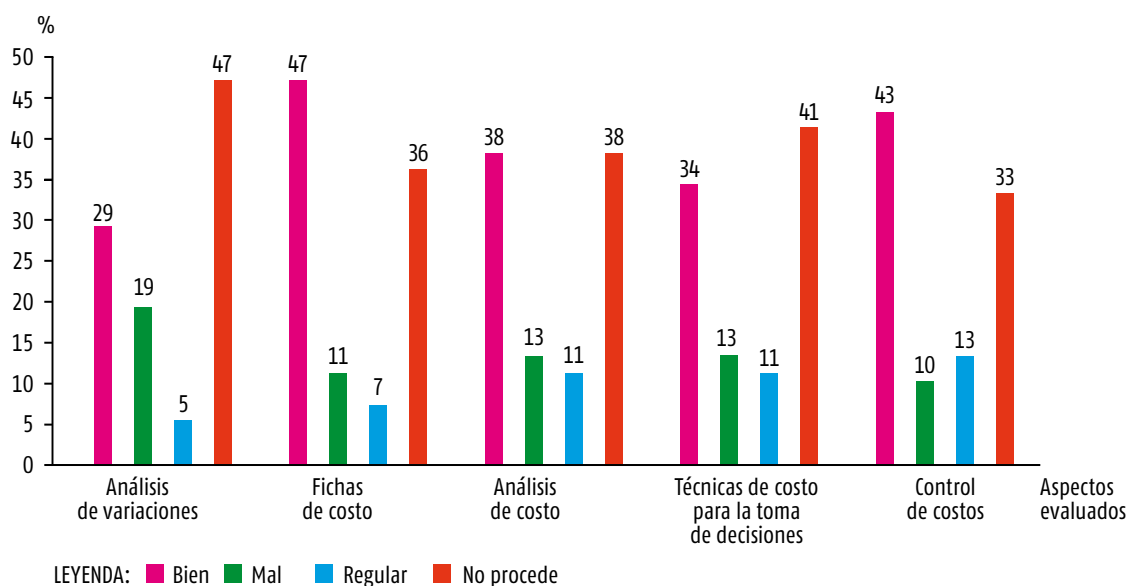


Figura 4. Porcentaje de utilización del costo como instrumento para la toma de decisiones, según los aspectos evaluados.
Fuente: elaboración propia.

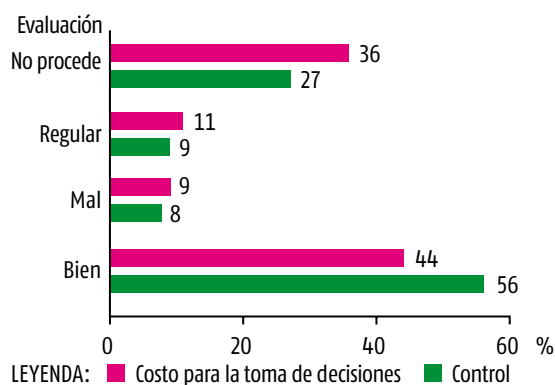


Figura 5. Comparación entre los resultados obtenidos en la utilización del costo para el control y para la toma de decisiones.

Fuente: elaboración propia.

En resumen, como resultado del estudio realizado, la evaluación de las entidades en la gestión de los costos no se puede considerar eficiente; sino que, por el contrario, se ha demostrado la existencia de serias deficiencias que hay que erradicar en la mayoría de las empresas objeto de análisis (más del 50%). Como principales problemas detectados se encuentran:

- no tener implantado un sistema de costo y, de tenerlo, este no se corresponde con el tipo de actividad que realiza la entidad;

- no se emplean métodos adecuados para el cálculo del costo;
- no están definidas correctamente las áreas de responsabilidad y los centros de costo;
- no existe la clasificación de los costos;
- no se realizan análisis entre los costos reales y los presupuestados;
- métodos incorrectos para el control de los inventarios según la actividad;
- normas de consumo y de mano de obra desactualizadas;
- no se elaboran presupuestos de gastos ni fichas de costo.
- la documentación primaria para el registro de los materiales y la mano de obra no es confiable;
- no existe descentralización de autoridad y responsabilidad en las empresas para su mejor funcionamiento;
- no tienen identificados todos los problemas que existen internamente y sus causas; y
- no se emplean técnicas de costo para la toma de decisiones.

Consideraciones sobre el trabajo con los costos

Los métodos y procedimientos que utilice la organización para la planificación, el registro de

los gastos y el cálculo de los costos dependerán, en gran medida, del tipo de producción al que se dedique o el servicio que oferte, así como de la complejidad, el nivel de automatización, la relación costo-beneficio; en fin, de las características de la empresa.

No obstante, más allá de los métodos y procedimientos que se empleen para la planificación, el registro y el cálculo del costo, debe otorgarse una especial atención, por la importancia que tiene, al estilo de trabajo que se esté desarrollando por parte de la máxima dirección de la organización, donde debe primar el criterio y la voluntad de utilizar el costo como un instrumento de dirección que permita a la administración de la entidad tomar las mejores decisiones y seleccionar aquella alternativa que brinde los mayores beneficios, con el mínimo de gastos.

Para ello, se debe tener siempre presente que gestionar correctamente los costos no es exclusivo de los especialistas de las áreas económicas, sino que también deben incorporarse a contribuir con sus aportes los tecnólogos, los especialistas de las áreas productivas, los obreros, los técnicos; en resumen, se debe lograr que se involucre a todos y cada uno de los trabajadores de la entidad.

Con lo anterior no solo se lograría una participación activa por parte del personal, mediante los análisis y discusiones de los planes, sino que, al ser partícipe de las decisiones que se tomen en relación con el mejor aprovechamiento de los recursos, este irá progresivamente adquiriendo sentido de pertenencia con respecto a la organización que toma en cuenta sus criterios, lo que traerá como resultado un incremento de la eficiencia y la eficacia en el trabajo.

Por tanto, no solamente es necesario diseñar un buen sistema de costo, o una metodología que sirva de guía para planificar o para realizar los análisis correspondientes; se necesita, primeramente, cambiar el modo de actuar y de pensar, aumentar la disciplina y capacitar al personal, que es el recurso más importante con que cuenta la entidad, para entonces perfeccionar los controles y desarrollar una serie de normas y procedimientos que sirvan de base para realizar una gestión eficiente de los costos, acorde con las características de cada empresa, y que constituyan un instrumen-

to eficaz para la planeación, la dirección, el control y la toma de decisiones.

Los trabajadores de las ciencias económicas tienen el compromiso de contribuir a la implementación de los *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución* (Comité Central del Partido Comunista de Cuba, 2011). A esta decisiva tarea deben consagrarse, para lograr una mayor eficiencia empresarial que se materialice en la obtención de resultados superiores y sostenibles, en aras de garantizar la continuidad e irreversibilidad de nuestro modelo social.

Conclusiones

La investigación realizada en un grupo de empresas de la capital demostró que en estas no se gestionan los costos adecuadamente. La ausencia de sistemas de costos, de presupuestos de gastos, de análisis entre datos reales y presupuestados, así como la no utilización de las técnicas de costo para la toma de decisiones resultaron ser las variables menos gestionadas.

BIBLIOGRAFÍA

- AMAT, O. y P. SOLDEVILA (2000): *Contabilidad y gestión de costes*, Gestión 2000, Barcelona.
- ARBO, J. (2000): *Costos y gestión*, Ediciones Macchi, Buenos Aires.
- BORREGO, O. (2001): «El Ministro de Industrias», en *Che el camino del fuego*, Imagen Contemporánea, La Habana, pp. 75-111.
- CAÑIZARES, M. (2013): «Identificación y medición de los aspectos ambientales en la empresa», *Cofin Habana*, vol. 7, n.º 2, abril-junio, pp. 48-52 <<http://cofinhabana.fcf.uh.cu>> [16/8/2013].
- CASTILLO, A. (1979): *Conceptos e importancia del costo*, Ministerio de Educación Superior, La Habana.
- CENTRO DE ESTUDIOS CHE GUEVARA (2012): *Retos de la transición socialista en Cuba (1961-1965)*, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.
- CHACÓN, Y. (2009): «Los costos en la gestión de las organizaciones», *Revista OÍDLES*, vol. 3, n.º 6, pp. 1-8.
- COMITÉ CENTRAL DEL PARTIDO COMUNISTA DE CUBA (PCC) (2011): *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*, VI Congreso del PCC, Editora Política, La Habana.
- CUEVAS, C. (2001): *Contabilidad de costos, enfoque gerencial y de gestión*, Prentice Hall, Colombia.

- FERNÁNDEZ, E. (2013): «Perfeccionamiento del presupuesto de costo del Hotel Quinta Avenida Habana, tomando como bases las fichas de costo», tesis de diploma, Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de La Habana.
- FRANCO, J. (1997): *Costos para la toma de decisiones*, Editorial Franco, Lima.
- GONZÁLEZ, L. (2012): «El aula del aprendizaje infinito», *El Economista*, n.º 67, p. 3.
- HORNGREN, C. T. (2007): *Contabilidad de costos*, Editorial Félix Varela, La Habana.
- JIMÉNEZ, C. (1999): *Costos para empresarios*, Ediciones Macchi, Buenos Aires.
- LÓPEZ, M. *et al.* (2010): *Sistemas de costo*, Editorial Félix Varela, La Habana.
- MALLO, C.; R. KAPLAN y S. MELJEM (2000): *Contabilidad de costos y estrategia de gestión*, Prentice Hall Iberia, Madrid.
- MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS (1997): «Lineamientos generales de costos», documentos del 1 al 8, La Habana.
- OSORIO, O. (1992): *La capacidad de producción y los costos*, Ediciones Macchi, Buenos Aires.
- POLIMENI, R.; F. FABOZZI y A. ADELBERG (2005): *Contabilidad de costos. Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales*, Editorial Félix Varela, La Habana.

•••