

LOS COSTOS COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA LA OBTENCIÓN DE UNA RENTABILIDAD ÓPTIMA SEGÚN LAS CONDICIONES DEL MERCADO

Por qué la gestión de costos define la permanencia empresarial cuando el precio deja de ser una decisión de la empresa

Durante décadas, la empresa acumulaba sus costos, agregaba un margen y obtenía el precio de venta. Esa ecuación funcionaba mientras el productor conservara la capacidad de trasladar sus ineficiencias al comprador. En la mayoría de los sectores esa capacidad se perdió. Hoy el precio lo determinan el mercado, la competencia y el consumidor, y a la dirección le queda una sola variable bajo control efectivo: el costo. Conocerlo, medirlo y gestionarlo dejó de ser una tarea del área contable para convertirse en una condición de permanencia.

RESUMEN EJECUTIVO

En los mercados abiertos, el precio de venta constituye un dato externo que la empresa recibe y no una decisión que adopta. Bajo esa condición, la rentabilidad depende íntegramente de la capacidad para conocer y administrar la estructura de costos.

El presente artículo examina el desplazamiento conceptual que supone pasar del costo como resultado del registro contable al costo como variable de decisión estratégica. Analiza la relación entre la estructura de costos y el punto de equilibrio, que traduce la gestión de costos en un umbral operativo verificable. Aborda la incidencia de la zona geográfica sobre la estructura de costos, dimensión de particular relevancia en el ámbito interamericano.

El desarrollo incluye una aplicación práctica que ilustra un resultado contrario a la intuición: la localización con menores costos fijos puede ser la de mayor punto de equilibrio, menor margen y mayor riesgo operativo. El artículo concluye con recomendaciones dirigidas a la pequeña y mediana empresa de la región, cuyo tejido productivo concentra la mayor brecha de productividad del continente.

¿QUIÉN FIJA EL PRECIO?

En la economía industrial, el productor determinaba el precio a partir de su costo. La fórmula era directa: costo más margen igual a precio. Bajo ese esquema, un incremento en el costo de la materia prima o una pérdida de eficiencia en la planta se trasladaban al consumidor sin mayor resistencia, porque las alternativas de compra eran limitadas.

La apertura comercial modificó esa condición. El consumidor accede a un abanico de proveedores nacionales e internacionales, compara precios con inmediatez y decide sin costos de cambio significativos. En consecuencia, el precio se forma en el mercado y llega a la empresa como una restricción.

La ecuación se invierte. El precio viene dado, el margen deseado se resta de él, y el resultado es el costo máximo admisible. Lo que antes era un resultado pasa a ser un objetivo.

$$\text{Precio de mercado} - \text{Margen deseado} = \text{Costo objetivo}$$

Este planteamiento constituye el fundamento del costeo objetivo, desarrollado por Cooper y Slagmulder (1997) a partir de la práctica de la industria japonesa. Su consecuencia operativa merece destacarse: la gestión de costos deja de ser una tarea posterior al diseño del producto y se convierte en una condición de su viabilidad. Si el costo objetivo no se alcanza, el producto no debe lanzarse.

DEL COSTO QUE SE REGISTRA AL COSTO QUE SE DECIDE

La contabilidad de costos nació con una finalidad precisa: valuar los inventarios y determinar el resultado del ejercicio. Esa función sigue siendo indispensable y responde a una exigencia normativa que ninguna empresa puede eludir. Sin embargo, resulta insuficiente para dirigir.

La diferencia entre ambos propósitos no es semántica. Una empresa que costea para registrar sabe cuánto gastó. Una empresa que costea para decidir sabe cuánto puede gastar. La primera descubre el problema al cierre del ejercicio, cuando ya no puede corregirlo.

Shank y Govindarajan (1995) formularon esta distinción bajo el concepto de gerencia estratégica de costos, entendida como el análisis del costo a lo largo de toda la cadena de valor y en función del posicionamiento competitivo de la empresa, y no por departamento ni por período contable. Bajo esa perspectiva, el costo se convierte en información para la decisión antes que en cifra para el estado de resultados.

Tres preguntas que distinguen un sistema de otro

La utilidad gerencial de un sistema de costeo puede evaluarse mediante tres cuestionamientos elementales:

1. ¿Con qué grado de desagregación se conoce el costo? Un costo global de la empresa impide identificar qué producto, cliente o zona genera el margen y cuál lo consume.
2. ¿Con qué periodicidad se determina? La información anual llega cuando la decisión ya se tomó.
3. ¿Para qué se utiliza? Un sistema técnicamente correcto que solo alimenta la declaración fiscal no aporta a la dirección.

La experiencia profesional muestra una situación recurrente en la región: empresas que disponen de sistemas capaces de producir información de costos detallada y que, no obstante, fijan el precio por referencia al competidor o acumulando un porcentaje sobre el costo de compra. La herramienta existe; el uso no.

LA REALIDAD DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA LATINOAMERICANA

El planteamiento anterior adquiere una dimensión particular al observar la composición del tejido empresarial de la región. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, las micro, pequeñas y medianas empresas representan alrededor del noventa y nueve por ciento del total de empresas y generan cerca del sesenta y siete por ciento del empleo (CEPAL, s. f.).

Su contribución al producto interno bruto, sin embargo, resulta comparativamente baja, y ello revela una deficiencia de productividad. La misma fuente señala que las empresas grandes de la región alcanzan niveles de productividad hasta seis veces superiores a los de las pequeñas, mientras que en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos esa distancia se sitúa entre 1.3 y 2.4 veces.

La brecha no se explica únicamente por la escala ni por el acceso a tecnología. Una parte de ella se origina en la calidad de la información con que estas empresas deciden. Cuando el precio lo impone el mercado y la empresa desconoce su costo real por unidad de producto, el margen se convierte en un residuo que se descubre al final del ejercicio, en lugar de ser un objetivo que se administra durante él.

EL COSTO DETERMINA EL PUNTO DE EQUILIBRIO

La forma más directa de comprobar que el costo constituye una variable estratégica consiste en observar su efecto sobre el punto de equilibrio. Con el precio dado, el umbral a partir del cual la operación deja de generar pérdida depende de dos elementos: la magnitud de los costos fijos y el margen de contribución unitario.

$$\text{Punto de equilibrio en unidades} = \text{Costos fijos} \div (\text{Precio} - \text{Costo variable unitario})$$

De la expresión se desprende una advertencia que la práctica confirma. Una reducción del costo variable unitario produce un efecto multiplicador sobre el umbral, porque actúa sobre el denominador. Recortar costos fijos alivia el numerador de manera proporcional. Ambas medidas reducen el punto de equilibrio, pero no en la misma magnitud ni con iguales consecuencias sobre el riesgo de la operación.

Conviene añadir que el punto de equilibrio contable no agota el análisis. El punto de equilibrio de efectivo, que excluye las partidas que no representan salida de caja, y el punto de equilibrio financiero, que incorpora el costo de capital, ofrecen umbrales sucesivamente más exigentes y más informativos para la decisión de inversión.

LA ZONA GEOGRÁFICA COMO VARIABLE DE COSTO

En el ámbito interamericano, dos empresas del mismo rubro que venden el mismo producto al mismo precio pueden presentar estructuras de costos sustancialmente distintas por razones enteramente territoriales. Los factores que explican esa divergencia son identificables y, en su mayoría, cuantificables:

- Costo logístico, determinado por la distancia entre la fuente de materia prima, la planta y el mercado de destino, y por el estado de la infraestructura vial y portuaria.
- Precio de los insumos, sujeto a la disponibilidad local de materia prima agrícola y a su estacionalidad.
- Carga tributaria efectiva, que difiere entre jurisdicciones y admite regímenes especiales según la zona.
- Costo laboral por unidad producida, que combina el salario, las cargas sociales y la productividad efectiva.
- Marco regulatorio y costos de cumplimiento, cuya exigencia varía entre países y entre sectores.

La consecuencia para la gestión es directa. El costo debe determinarse por objeto de costo desagregado. Una empresa que conoce únicamente su costo global no puede establecer si su margen procede de la eficiencia operativa o de la localización, ni identificar cuál de sus zonas está subsidiando a las demás.

UNA APLICACIÓN PRÁCTICA

Considérese una empresa agroindustrial que produce néctar de fruta en presentación de un litro. El precio de mercado es de 1.20 unidades monetarias y no admite variación, pues está determinado por la competencia.

La empresa evalúa dos localizaciones para su planta. La zona A se ubica próxima al área de cultivo. La zona B se encuentra alejada de ella, pero ofrece un costo laboral menor y un arrendamiento más barato, lo que reduce sus costos fijos mensuales. Los valores se presentan en términos unitarios, a fin de aislar el efecto de la estructura de costos sobre el resultado.

Tabla 1. Estructura de costos por zona (unidades monetarias por litro)

Concepto	Zona A	Zona B
Precio de venta de mercado	1.20	1.20
Materia prima	0.42	0.48
Mano de obra directa	0.14	0.12
Costos indirectos variables	0.08	0.08
Flete de materia prima	0.03	0.11
Costo variable unitario	0.67	0.79
Margen de contribución unitario	0.53	0.41

Concepto	Zona A	Zona B
Costos fijos mensuales	42,000	38,000

A primera vista, la zona B parece la opción conveniente. Sus costos fijos son menores en 4,000 unidades monetarias mensuales y su mano de obra resulta más barata. El cálculo del punto de equilibrio corrige esa apreciación.

Tabla 2. Punto de equilibrio y resultado comparado entre localizaciones, a un volumen de 120,000 litros mensuales

Concepto	Zona A	Zona B
Punto de equilibrio (litros)	79,245	92,683
Ventas totales	144,000	144,000
Margen de contribución total	63,600	49,200
Costos fijos	42,000	38,000
Utilidad operativa	21,600	11,200
Margen operativo sobre ventas	15.0 %	7.8 %
Grado de apalancamiento operativo	2.94	4.39

Nota: elaboración propia. Los importes se expresan por litro, salvo los costos fijos y los totales, que corresponden al mes.

El resultado invierte la intuición inicial. La zona B, pese a operar con costos fijos inferiores, requiere vender 13,438 litros adicionales cada mes solo para cubrir sus costos. Su margen operativo alcanza poco más de la mitad del que obtiene la zona A.

La causa reside en el margen de contribución. El mayor flete de materia prima y el mayor precio del insumo consumen doce centavos por litro, deterioro que el ahorro en costos fijos no compensa.

El grado de apalancamiento operativo agrega una dimensión de riesgo. En la zona B, una caída del diez por ciento en las ventas reduciría la utilidad operativa en cerca de un cuarenta y cuatro por ciento. En la zona A, la misma caída la reduciría en aproximadamente un veintinueve por ciento. La zona B no solo resulta menos rentable: es más frágil ante una contracción de la demanda.

El caso ilustra una lección de aplicación general. La decisión de localización suele adoptarse observando los costos fijos y el costo laboral, que son visibles y se negocian con anticipación. El costo logístico de la materia prima, en cambio, se incorpora al costo variable y solo se manifiesta cuando la planta ya opera. Una empresa que no costea por objeto de costo desagregado carece de los elementos para anticipar este resultado.

LO QUE LA NORMA CONTABLE EXIGE Y LO QUE LA DIRECCIÓN NECESITA

Conviene precisar una distinción que genera confusión frecuente en la práctica profesional. La Norma Internacional de Contabilidad 2, Inventarios, y la Sección 13 de la NIIF para las PYMES establecen los criterios de valuación del inventario y de determinación del costo de los productos vendidos. Su propósito es la preparación de estados financieros con información fiable y comparable.

Estas normas no fueron concebidas para orientar la decisión gerencial, y no debe reprochárseles esa limitación. El costo determinado conforme a la norma responde a una lógica de reconocimiento y medición, sujeta al principio de asociación entre ingresos y gastos del período.

La contabilidad de gestión persigue una finalidad distinta. Requiere conocer el costo por objeto relevante para la decisión, admite el tratamiento de los costos fijos como costos del período cuando ello facilita el análisis marginal, e incorpora conceptos que la norma contable no reconoce, como el costo de oportunidad o el costo relevante para una decisión específica.

De esta diferencia se desprende una conclusión práctica. El cumplimiento normativo y la utilidad gerencial constituyen objetivos complementarios, no sustitutos. Una empresa puede presentar estados financieros correctos conforme a la norma y, al mismo tiempo, carecer por completo de información para decidir qué producto conviene sostener y cuál conviene discontinuar.

CINCO PREGUNTAS QUE TODA DIRECCIÓN DEBERÍA HACERSE

El diagnóstico de la calidad de la información de costos puede iniciarse con cinco cuestionamientos:

1. ¿Conocemos el margen de contribución de cada producto o línea, o solo el margen global de la empresa?
2. ¿Sabemos cuál de nuestros clientes, canales o zonas genera margen y cuál lo consume?
3. ¿Con qué frecuencia se actualiza el costo unitario, y esa frecuencia es suficiente para decidir el precio?
4. ¿Cuánto representan las mermas y el desperdicio sobre el costo de la materia prima procesada, y ese dato se mide o se absorbe sin identificarse?
5. ¿Cuál es nuestro punto de equilibrio y a qué distancia opera hoy la empresa de ese umbral?

Una dirección que no puede responder estas preguntas con datos, y no con estimaciones, opera sin información suficiente en un entorno donde el precio no admite ajuste.

RECOMENDACIONES PARA LAS EMPRESAS DE LA REGIÓN

A partir del análisis expuesto, se sugieren las siguientes líneas de acción:

- Determinar el costo por objeto desagregado, considerando el producto, la línea, el cliente y la zona, y no únicamente el costo global de la operación.
- Separar con rigor los costos fijos de los variables, condición indispensable para calcular el margen de contribución y el punto de equilibrio.
- Medir las mermas y el desperdicio como partida identificable, particularmente en actividades que procesan materia prima perecedera.
- Establecer una periodicidad de actualización del costo compatible con el ritmo de la decisión comercial, de preferencia mensual.
- Incorporar el costo logístico y el costo de cumplimiento tributario al análisis de localización y de expansión territorial.
- Evaluar el grado de apalancamiento operativo como indicador de riesgo, y no solamente el nivel de utilidad alcanzado.
- Aprovechar los sistemas de información disponibles, verificando que la información que producen efectivamente llegue a quien decide el precio.

Estas acciones no exigen inversiones de magnitud considerable. Requieren, ante todo, una decisión de la dirección en el sentido de tratar el costo como información para gobernar la empresa y no como una obligación de registro.

MÁS ALLÁ DEL COSTO REGISTRADO

Cuando el precio deja de ser una decisión de la empresa, la rentabilidad se juega íntegramente en la gestión de costos. Esta afirmación no debe entenderse como una invitación a la reducción indiscriminada del gasto. Recortar sin información produce con frecuencia el efecto contrario al buscado, pues suele afectar primero aquello que sostiene la calidad o la capacidad de respuesta al cliente.

Lo que el análisis exige es información. Conocer el costo por producto, por línea, por cliente y por zona, con la periodicidad suficiente para que llegue antes que la decisión y no después de ella.

La contabilidad de costos que se limita a valorar inventarios cumple con la norma contable y con la exigencia fiscal, pero no aporta a la dirección de la empresa. La que identifica el objeto de costo, mide el margen de contribución y traduce la estructura de costos en umbrales operativos concretos constituye, en un mercado que impone el precio, la principal herramienta de permanencia con que la organización cuenta.

Como reflexión final, cabe recordar que el precio se recibe, pero el costo se administra. En esa distinción se juega la rentabilidad de largo plazo de la empresa, y también buena parte de la brecha de productividad que la región aún no ha logrado cerrar.

AUTORES

Carlos Lopez (Paraguay)

clopez@consultoralm.com.py

Miembro de la Comisión de Administración y Finanzas

Magda Ramirez (Honduras)

mgdramirez@hotmail.com

Miembro de la Comisión de Administración y Finanzas

REFERENCIAS

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (s. f.). Acerca de microempresas y pymes. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/temas/micro-pequenas-medianas-empresas-mipyme/acerca-microempresas-pymes>

Cooper, R., y Slagmulder, R. (1997). Target costing and value engineering. Productivity Press.

García Colín, J. (2014). Contabilidad de costos (4.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Horngren, C. T., Datar, S. M., y Rajan, M. V. (2012). Contabilidad de costos: un enfoque gerencial (14.ª ed.). Pearson Educación.

- International Accounting Standards Board. (2009). Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades, Sección 13: Inventarios. IFRS Foundation.*
- International Accounting Standards Board. (2023). Norma Internacional de Contabilidad 2: Inventarios. IFRS Foundation.*
- Porter, M. E. (2015). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Grupo Editorial Patria.*
- Ramírez Padilla, D. N. (2013). Contabilidad administrativa: un enfoque estratégico para competir (9.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.*
- Shank, J. K., y Govindarajan, V. (1995). Gerencia estratégica de costos: la nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva. Grupo Editorial Norma.*