

# LOS COSTOS ESTRATÉGICOS EN LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

*Raúl Alberto Arrarte Mera*

*Docente de la Facultad*

## RESUMEN

En el presente artículo pretendemos demostrar que el análisis de la competitividad no se trata solamente de un ejercicio de evaluación económica sin trascendencia social, sino todo lo contrario, identificar vías para fomentar empresas nacionales más competitivas, que a través de la generación de empleos mejor remunerados y estables, contribuyan a la elevación real de los niveles de bienestar. Por consiguiente, no es propugnando la reducción de los costos de la mano de obra, como se pretende en el Perú hoy, que nuestras empresas nacionales serán más competitivas en el futuro, sino aplicando técnicas y estrategias en función del mercado que deseamos alcanzar y en base al financiamiento y administración de sus costos.

**Palabras Clave:** Competitividad empresarial, Competencia Internacional, Financiamiento y Administración de Costos.

## INTRODUCCIÓN

El fenómeno de la globalización, caracterizado por la intensificación de la competencia internacional derivada de la visión del mundo como un gran mercado, está generando profundas transformaciones productivas y socioeconómicas que constituyen un proceso que tiene lugar simultáneamente a diferentes niveles (internacional, regional y nacional), el cual impone la necesidad de contar con nuevos enfoques metodológicos para entender e impulsar la competitividad<sup>1</sup>.

Un tema amplio y aún polémico, que lo abordaremos desde el punto de vista microeconómico, es el de que la ventaja competitiva se genera a nivel de la empresa y de industrias específicas. En efecto, en los nuevos sistemas de producción, las fuentes de conocimiento e información clave para una firma rebasan su ámbito interno y se ubican, cada vez más intensamente, en el exterior de la empresa. Por ello, las relaciones entre las empresas se han

vuelto más importantes para la competitividad que sus propias relaciones internas.

Para sustentar la nueva estrategia empresarial, es importante distinguir entre los elementos de la competitividad sobre los que la firma tiene cierto nivel de control de aquellos sobre los que no lo tiene. El desempeño competitivo de la empresa depende, en primera instancia, de su capacidad para manejar los siguientes elementos internos bajo su control:

- Financiamiento y administración de los costos.
- Selección de la cartera de productos.
- Selección de tecnología y equipo.
- Organización interna.
- Política de adquisiciones.
- Proyectos de investigación y desarrollo.
- Sistemas de control de calidad.
- Contratación, capacitación y gestión de los recursos humanos.
- Comercialización y distribución.

1 SOLLEIRO, José Luis; CASTAÑÓN, Rosario. "Competitividad y sistemas de innovación: los retos para la inserción de México en el contexto global". Trabajo de Investigación. UNAM, México.

La adecuada gestión de estos elementos internos es función de la organización, las capacidades del personal y de los sistemas de la empresa para evaluar y mejorar el desempeño en cada una de estas áreas. Por otro lado, la competitividad depende también de la calidad de las interacciones que la empresa establece con una serie de factores que incluyen:

- El entorno macroeconómico.
- La eficiencia de las empresas de apoyo que proveen insumos y servicios.
- La infraestructura física, especialmente para telecomunicaciones y transporte.
- La infraestructura humana, expresada en la cantidad y calidad de los recursos humanos.
- La infraestructura institucional para la provisión de servicios financieros, apoyo a las exportaciones, asistencia tecnológica y sistemas legales.

## EL FINANCIAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN DE LOS COSTOS

De acuerdo con Industry Canadá (1995)<sup>2</sup>, la mejor forma de entender la competitividad es al nivel de la empresa. Según la visión más simple, una empresa es competitiva si es rentable. De acuerdo con el modelo de competencia perfecta, una empresa es competitiva cuando su costo promedio no excede el precio de mercado de su oferta de producto.

En una industria de productos homogéneos, según esta misma fuente, “una empresa deja de ser rentable cuando su costo promedio es mayor que el costo promedio de sus competidores, lo cual puede deberse a que su productividad sea menor, a que paga más por sus insumos, o ambas razones”. Las

causas de su baja productividad pueden ser la falta de eficiencia gerencial, la operación a una escala ineficiente o una combinación de ambas causas. Para el caso de una industria de productos diferenciados, además de las razones de la falta de rentabilidad planteadas para la empresa de una industria de productos homogéneos, se agrega el que su oferta de productos sea menos atractiva que la de sus competidores. El atractivo de la oferta de productos de una empresa puede ser el reflejo de la eficiencia con la que ha usado recursos como la investigación y el desarrollo o la publicidad. Por todo lo anterior, al nivel de la empresa, la rentabilidad, los costos, la productividad y la participación en el mercado son indicadores de competitividad.

Es importante medir la productividad total de los factores de producción, con el fin de estimar la eficiencia de la empresa para convertir todo el conjunto de insumos requeridos para la producción en sus productos. Sólo con esta visión integradora se puede reflejar cuán bien utiliza la empresa sus recursos y cuán atractivos hacen sus productos. **El crecimiento del factor total de productividad puede darse por el cambio técnico, el logro de economías de escala o por el establecimiento de precios a partir de los costos marginales.**

Por otro lado, dado que la empresa es una entidad dinámica, cualquier medición significativa de su competitividad debería contemplar las posibilidades de que sea rentable durante un periodo relativamente largo. Por ello, el valor de mercado de una empresa depende del valor presente de su corriente de utilidades para ese periodo; la anticipación de las utilidades de la empresa, por su parte, depende de su productividad relativa, los

---

2 Industry Canada (1995). «Competitiveness: Concepts and Measures». En: *Occasional Paper*, N.º 5, Ottawa: Abril de 1995.

costos de sus insumos y el atractivo relativo de su oferta de productos, por lo que puede concluirse que «su rentabilidad futura depende de sus gastos actuales en investigación y desarrollo, su actividad de patentamiento y muchas otras facetas de la estrategia empresarial» (Industry Canadá, 1995).

Esto pone de manifiesto la importancia que tiene para la competitividad de la empresa la gestión de su tecnología para alcanzar una oferta atractiva, y la coordinación de estrategias diversas para lograr eficiencia global, a todo lo largo de su cadena de valor.

### EL MANEJO DE LOS COSTOS EMPRESARIALES

Veamos a continuación el siguiente caso tipo, basado en el sustento teórico anterior, para demostrar la importancia de la administración de los costos estratégicos.

El valor de venta de un producto de chocolate especial, en un mercado de golosinas que es altamente competitivo, es de S/. 350 unidad más IGV. de 19%.

**DULCES SAC**, es una empresa de reciente constitución, que para manufacturar 100 unidades del producto en referencia ha estimado la estructura de costos siguiente:

CONCEPTO	S/,	COMENTARIOS
Materiales directo	20 000	
Mano de obra directa	10 000	
Costos indirectos de fabricación	10 000	10% es costo variable
Gastos operación	8 000	20% es costo variable
<b>TOTAL</b>	<b>48 000</b>	

La demanda anual del producto que sería atendida por la empresa **DULCES SAC** podría fluctuar entre los niveles siguientes:

UNIDADES	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
180	20
200	60
250	20

Asumiendo que las condiciones señaladas para los costos y las ventas pronosticadas permanecerían estables durante los próximos 3 años, se desea elaborar la estrategia de acción más conveniente para esta empresa.

Adicionalmente, qué sucedería si en el segundo año de operación aparece otra competencia **DULCEMIEL SAC**, que tendría un costo fijo de S/.15 000 y costo variable unitario de S/. 260. Asumir que la demanda que cubre la empresa **DULCES SAC** representa el 25% de la demanda total del mercado, y que la compañía **DULCEMIEL SAC**, absorbería el 50% del total, siendo cubierto el resto del mercado por diversas compañías de menor capacidad.

Cabe indicar que en la actualidad, la demanda insatisfecha es atendida por empresas extranjeras, esperándose que la producción local pueda desplazarlas, dado los esfuerzos realizados para reconvertir el sector de golosinas haciéndolas más competitivas a nivel internacional.

Para sus propuestas de solución, considere 2 escenarios:

- Asumir la mano de obra directa como costo fijo.
- Asumir la mano de obra directa como costo variable.

## DESARROLLO DEL CASO

### ANEXO N.º 1. Análisis de la demanda probable de DULCES SAC

UNIDADES	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	DEMANDA PROBABLE
180	20	36
200	60	120
250	20	50
<b>TOTAL</b>		206 (1)

(1) Resultado de multiplicar las unidades por la probabilidad de ocurrencia ( $180 \times 0.2 = 36$ )

### ANEXO N.º 2. Análisis de la información de DULCES SAC

CONCEPTOS	ESCENARIO 1		ESCENARIO 2	
	MOD COSTO FIJO		MOD COSTO VARIABLE	
	PARCIAL	TOTAL	PARCIAL	TOTAL
Nivel de Ventas		100		100
Valor de Venta Unitario		350		350
Costo Variable Unitario				
Materiales Directos	20,000	200	20,000	200
Mano de Obra Directa	0	0	10,000	100
Costos Indirectos de Fabricación	1,000	10	1,000	10
Gastos Operacionales	1,600	16	1,600	16
<b>TOTAL</b>		226		326
Costo Fijo				
Costos Indirectos de Fabricación		9,000		9,000
Gastos Operacionales		6,400		6,400
Mano de Obra Directa		10,000	0	0
<b>TOTAL</b>		25,400		15,400

### ANEXO N.º 3. Cálculo del punto de equilibrio DULCES SAC (expresado en nuevos soles)

CONCEPTOS	ESCENARIO 1		ESCENARIO 2	
	MOD COSTO FIJO		MOD COSTO VARIABLE	
	PARCIAL	TOTAL	PARCIAL	TOTAL
Nivel de Venta Probable		206		206
Valor de Venta Unitario		350		350
Costo Variable Unitario		226		326
Margen de Contribución Unitario		124		24
<b>VENTAS NETAS</b>	(206 * 350)	72,100	(206 * 350)	72,100
<b>COSTOS VARIABLE</b>	(206 * 226)	(46,556)	(206 * 326)	(67,156)
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	(206 * 124)	25,544	(206 * 24)	4,944
<b>COSTO FIJO</b>		(25,400)		(15,400)
<b>RESULTADO</b>		144		(10,456)
Punto de Equilibrio en Cantidades	(C.F. /MCU)	205		642
Punto de Equilibrio Monetario	(VVU*PEQ)	71,750		224,700

**COMENTARIO:** A la empresa le conviene el Escenario N.º 1 considerando la MOD como costo fijo, porque su punto de

equilibrio es menor, es decir, 205 unidades de venta contra 642. Y se descarta de plano la segunda alternativa puesto que la capacidad

de consumo del mercado objetivo es de sólo 806 unidades, y el nivel de producción sería del 80% de ese mercado, para llegar al punto de equilibrio, lo que sería imposible de alcanzar teniendo en cuenta que la empresa sólo tiene una demanda del 25% de ese mercado. Y su posición estratégica es delicada porque tiene 0% de margen de seguridad. Cualquier

movimiento que tienda a reducir sus ventas, aparecerán las pérdidas.

#### ANEXO N.º 4. Participación del mercado

EMPRESAS	CANTIDAD	(%)
Dulces SAC	206	25
Dulcemiel SAC	400	50
Las demás compañías	200	25
<b>TOTAL</b>	<b>806</b>	<b>100</b>

#### ANEXO N.º 5. Cálculo del punto de equilibrio de DULCEMIEL SAC (expresado en nuevos soles)

CONCEPTOS	PARCIAL	TOTAL
Nivel de Venta		400
Valor de Venta Unitario		350
Costo Variable Unitario		260
Margen de Contribución Unitario		90
VENTAS NETAS	(400 * 350)	140,000
COSTOS VARIABLE	(400 * 260)	(104,000)
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	(400 * 90)	36,000
COSTO FIJO		(15,000)
RESULTADO		21,000
Punto de Equilibrio en Cantidades	<b>(CF / MCU</b>	<b>167</b>
Punto de Equilibrio Monetario	<b>(VVU * PEQ)</b>	<b>58,450</b>

Leyenda:

CF= Costo Fijo.

VVU = Valor de Venta Unitario

MCU = Margen de Contribución Unitario

PEQ = Punto de equilibrio en cantidades.

El análisis del Anexo N.º 5 nos muestra que la empresa tiene un margen de seguridad del 58%; es decir, que las ventas pueden caer en esa proporción y aún no ganar ni perder.

Si lo comparamos con el Anexo N.º 3, Escenario 1, representa exactamente el otro lado de la moneda.

#### ANEXO N.º 6. Análisis comparativo de costos para toma de decisiones (expresado en nuevos soles)

CONCEPTOS	DULCES SAC	DULCEMIEL SAC
Valor de Venta Unitario	350	350
Costo Variable Unitario	226	260
Margen de Contribución Unitario	124	90
Costo Fijo	25,400	15,000
Punto de Equilibrio en Cantidades	<b>205</b>	<b>167</b>

Según la teoría del concepto de costo-volumen-utilidad, la posición óptima de competitividad de la empresa es aquella donde "el margen de contribución unitario es mayor y

el punto de equilibrio menor. En ausencia de ambos, el que tiene el menor punto de equilibrio"<sup>3</sup>. En el caso que estamos analizando,

3 POLIMENI, Ralph S; FABOZZI, Frank; ADELBERG, Arthur H. *Contabilidad de Costos. Conceptos y Aplicaciones para la Toma de Decisiones Gerenciales*. 3.ª ed., Bogotá. Colombia. Edit. McGraw-Hill, 1994, p. 613.

mos analizando, Dulces SAC, tiene el mayor margen de contribución unitario, mientras que Dulcemiel SAC, el menor punto de equilibrio. Este como líder tiene el mejor posicionamiento por menor punto de equilibrio y mejor economía de escala.

## ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL DULCES SAC

Nos encontramos frente a un caso hipotético de una empresa nueva que ingresa a un mercado donde hay un líder que maneja el 50% de la demanda ¿No es por casualidad esta realidad que hoy vive la empresa nacional? ¿Qué hacer ante estas circunstancias? ¿Cuál es el problema? Sus elevados costos fijos. Según Welsch<sup>4</sup>, el análisis del costo-volumen-utilidad, implica algunos supuestos sobre las políticas básicas de la administración. Los datos de los costos fijos, encierran políticas específicas sobre conceptos tales como: escala de salarios, números de empleados directos a sueldo fijo, métodos de depreciación, cobertura de seguros, investigación, publicidad y capacidad de planta; es decir, aquellas políticas que determinan la estructura de los costos fijos de una compañía.

Por consiguiente, la estrategia que tiene entre manos DULCES SAC es reducir los costos en cualquiera de los rubros antes anotados, a fin de elevar el volumen de ventas y superar la situación por la que está atravesando. Si su mercado interno es pequeño, es la oportunidad de buscar el mercado externo. **Exportar o Morir, es entonces la estrategia que debe implantar al más breve**

**plazo.** Si la empresa no tuviera el auxilio de los costos, no tendría la alternativa de identificar oportunidades de negocios, como el que hemos venido analizando y que resulta de gran ayuda en la toma de decisiones.

## CONCLUSIONES

1. En el Perú, la cultura empresarial no se ha desarrollado a su máximo potencial. En muchas ocasiones las empresas, en particular las PYME, inician negocios de subsistencia sin mayor conocimiento de los conceptos básicos de administración de negocios. Aún las empresas de mayor tamaño, en algunos casos, no son conscientes de los beneficios que se pueden obtener mediante la adquisición de habilidades empresariales a través de diferentes instrumentos, entre los cuales podemos incluir: la consultoría empresarial y la cooperación con instituciones académicas y centros de investigación, entre otras. No funciona la cooperación Universidad-Empresa-Estado. A excepción de las empresas exportadoras.
2. La capacitación gerencial y laboral de los recursos humanos de las empresas constituye una de las bases del incremento de la productividad en las mismas. Sin embargo, muchas veces, este instrumento de apoyo no recibe la atención adecuada por parte de las empresas. Los profesionales asumen su propia capacitación y actualización en las Escuelas de Post Grado del país.
3. El desempeño competitivo de la empresa depende de su entorno y del manejo

4 WELSCH, Glenn; HILTON, Ronald; W. GORDON, Paul, N. *Presupuestos. Planificación y Control de Utilidades*. 5.<sup>a</sup> ed., México, Edit. Prentice Hall Hispanoamérica S.A., 1990, p. 540.

bajo su control de temas tales como: contratación, capacitación, y gestión de los recursos humanos; de la comercialización y distribución de productos; de su estructura organizacional que se centraliza en el empleo de sus costos para la toma de decisiones y muchos otros más. Todo eso debe apoyarse en un sólido liderazgo directivo, evidenciado por objetivos realistas, por el conocimiento de los problemas motivacionales y por un control dinámico. Que son los parámetros fundamentales del uso de los costos estratégicos. Base de la competitividad empresarial. Hagamos del esfuerzo del hombre el principio y el fin del proceso de la competitividad, y no su consecuencia.

## REFERENCIAS

- SOLLEIRO, José Luis y CASTAÑÓN, Rosario. *Competitividad y sistemas de innovación: los retos para la inserción de México en el contexto global. Trabajo de Investigación*. México, UNAM.
- POLIMENI, Ralph S.; FABOZZI, Frank y ADELBERG, Arthur H. *Contabilidad de Costos. Conceptos y Aplicaciones para la Toma de Decisiones Gerenciales*. Bogotá, Colombia, Edit. McGraw-Hill, 3a. ed., 1994, p. 613.
- WELSCH, Glenn; HILTON, Ronald; W. GORDON, Paul, N. *Presupuestos. Planificación y Control de Utilidades*. México DF, México, Edit. Prentice Hall Hispanoamérica SA, 5a. ed., 1990, p. 540.