

**XXXI CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

LA CUENTA DE RESULTADOS DE LA DECISIÓN
Categoría propuesta: Comunicación de experiencias docentes.

Autor:
Miguel Marzullo (Socio activo)

San Miguel de Tucumán, setiembre de 2008

Resumen.....	3
La cuenta de resultado de la decisión.....	4
primer criterio clave	4
segundo criterio clave	5
tercer criterio clave.....	6
cuarto criterio clave.....	7
primer regla genérica	8
segunda regla genérica	8
tercera regla genérica	9
cuarta regla genérica	9
quinto criterio clave	9
sexto criterio clave	11
Bibliografía	13

LA CUENTA DE RESULTADOS DE LA DECISIÓN

Resumen

El presente trabajo tiene por objeto compartir con los colegas docentes un enfoque integrador de los contenidos sobre costos para la toma de decisiones que habitualmente se presentan bajo la forma de herramientas inconexas entre sí.

Las fuentes de este trabajo se encuentran en la investigación bibliográfica, las clases del posgrado de Especialización en Costos y Gestión Empresaria que dictan en forma conjunta la Universidad Nacional de Lomas de Zamora y el IAPUCO, la experiencia en el dictado de la materia Gestión y Costos en la Universidad de Buenos Aires, y como responsable de la gestión de entes de naturaleza diversa y como consultor.

La herramienta integradora cuya utilización se promueve es la Cuenta de Resultado de la Decisión, que tiene dos dimensiones de abordaje, una desde la propia empresa que analiza sus costos, formulando parámetros que concluyen en la elegibilidad de propuestas alternativas y otro abordaje que recepta la operatoria de la competencia, y que le permitirá descubrir sus propias fortalezas y debilidades a fin tomar decisiones en un entorno competitivo.

La cuenta de resultado de la decisión

El esquema general propuesto consta de seis criterios que han sido ordenados de manera lógica, aunque el ordenamiento no implica necesariamente dar seis pasos de manera estricta. Por lo que la herramienta que se brinda puede utilizarse de manera total o parcial, porque cada paso puede ser considerado conclusivo de una etapa de análisis.

La idea rectora es la construcción de una suerte de cuadro de resultados diferencial, a la que se le dio el nombre de cuenta de resultado de la decisión, dentro del cual cada criterio estará en estrecha relación con un renglón específico de la cuenta.

Cabe agregar que se desarrolla en un esquema que permite trabajar en dos escenarios posibles, por un lado cuando el análisis está destinado a tomadores de precio, y por otro, cuando es formadora de precios. En el primer caso se evaluará su conveniencia y en el segundo incluirá su construcción.

A continuación se desarrollan los seis criterios clave para el análisis:

primer criterio clave

En la evaluación de decisiones se apunta a identificar las cantidades de recursos a sacrificar con la decisión a través de la definición de los niveles de costos que se ven afectados dentro del mapa jerárquico de costos de la empresa.

Una vez que se conoce el mapa jerárquico de costos de la empresa se podrá definir el impacto diferencial de una decisión a tomar. Se debe comenzar detectando los niveles jerárquicos de costos que se ven afectados por la decisión e luego se identificarán las cantidades de recursos a sacrificar.

Hay que focalizarse en la definición de las cantidades de recursos diferenciales que se tienen que consumir, fruto de la decisión sujeta a análisis, dentro de cada una de las jerarquías de los diferentes eslabones. Para ello habrá que buscar de responder primero si existe un incremento de la cantidad de recursos a sacrificar en este nivel jerárquico y, luego qué cantidades diferenciales de recursos se ven afectadas por esta decisión. Así veremos que la decisión podrá impactar sobre algunos o todos los niveles jerárquicos de uno o más de los eslabones de la cadena de valor de la empresa.

Es importante encontrar dentro de cada eslabón, el nivel de mayor jerarquía cuyas cantidades de costos asociados varían con la decisión que se analiza. Una vez identificado este nivel, al que llamamos nivel jerárquico diferencial de la decisión en cuestión, aseguramos que todos los niveles que se encuentren por encima, es decir, niveles de mayor jerarquía, permanecerán inalterados para el análisis de la decisión; en cambio, aquellos que se encuentren por debajo, podrán ser diferenciales y requerirán su cuantificación.

El tomador de decisiones se ubica virtualmente en cada eslabón y comienza a descender por la escalera correspondiente, de peldaño en peldaño y evalúa si, ante la decisión a tomar existe o no un cambio diferencial de las cantidades de los gastos asociados al nivel. En cuanto se encuentre con un nivel en el que las cantidades varíen, deberá quedarse y lo definirá, como nivel jerárquico diferencial de la decisión. Si en ningún peldaño los costos se ven afectados, entonces el eslabón no es relevante.

Los peldaños en los que no se encuentran variaciones de las cantidades son niveles cuyos costos permanecen inalterados y, por lo tanto, no deben considerarse en el análisis diferencial de la decisión.

Los *costos inalterados* pueden ser permanentes o temporarios, son *permanentes* los costos fijos sin relación causal con el objeto de costos y son *temporarios* los fijos directos y los indirectos que guardan relación causal con el objeto de costos y que en función del plazo en que impacte la decisión pueden ser diferenciales.

Otra circunstancia que se debe considerar es el horizonte temporal de la decisión. El período de tiempo en que la decisión influye debe tenerse en cuenta al definir las cantidades diferenciales pues, de lo contrario se corre el riesgo de considerar algo como inalterado temporario cuando en realidad es relevante para la toma de decisión. No es lo mismo considerar la cantidad de recursos para un mes, para seis meses o para dos años.

segundo criterio clave

Se focaliza a realizar una valoración económica de las cantidades diferenciales de los recursos a utilizar en una decisión, considerando su disponibilidad y el uso alternativo que puedan tener, basándose en tres criterios de valoración: costo de adquisición, valor neto de realización y costo hundido.

Como punto de partida de la determinación del valor de los recursos comenzaremos analizando la disponibilidad de recursos diferenciales de la decisión.

En general, decimos que si no existe disponibilidad del recurso a sacrificar tendremos que valorar esta cantidad según su costo de adquisición a valor actual, se usa este término porque la decisión puede traer aparejadas utilidades futuras de recursos.

Si por el contrario, hay disponibilidad del recurso, su valor será su costo de oportunidad. Para poder determinarlo tendremos que definir ese valor entre las distintas alternativas posibles dependiendo de las coyunturas específicas; así el valor surgirá entre los criterios siguientes: valor de adquisición a valor actual, valor neto de realización o costo hundido.

Se considera costo de adquisición el valor de mercado o aquel que pueda surgir de un contrato de aprovisionamiento de un determinado recurso. Se utiliza al realizar valoraciones de recursos que no estando disponibles en la organización, deben ser adquiridos para poder ejecutar la decisión evaluada y cuando los recursos necesarios ya fueron adquiridos pero necesitarán ser readquiridos dentro del plazo de la decisión o podrían ser utilizados en otras alternativas que se vislumbren en el presente o en un futuro cierto.

El valor neto de realización surge de la liquidación de un bien en condiciones normales. Se utiliza cuando a pesar de la disponibilidad del recurso necesitado, el mismo no posea un uso alternativo en ningún proyecto interno. Se supone que este valor no será superior al costo de adquisición.

Por último, el costo hundido es aquel por el cual un recurso disponible sin uso alternativo se le asigna una valoración nula por no poseer valor de venta o porque el mismo no es significativo.

Cuando la utilización de recursos se realice en períodos futuros hay que tener en cuenta dos circunstancias. Por un lado la volatilidad de los mercados que pueden generar cambios en los precios relativos, efecto que se debe aislar, y por el otro, si los flujos de fondos, ingresos y egresos, no son simétricos y periódicos, por lo que se les deberá dar un tratamiento semejante al de un proyecto de inversión debido al efecto que genera el valor temporal del dinero, o sea actualizarlos a una tasa de descuento para convertirlos en homogéneos.

tercer criterio clave

Se aplica en situaciones donde la capacidad está plenamente ocupada, dado el ingreso y el costo diferencial de una decisión, el beneficio diferencial resultante deberá ser mayor, o por lo menos igual, al que genere la mejor alternativa de utilización de la capacidad, es decir, su costo de oportunidad, salvo que existan motivos estratégicos que indiquen lo contrario.

Ingresos		
- Impuestos indirectos		
<hr/>		
Ingresos netos		
- Costos diferenciales	=	cantidad de recursos x valor
<hr/>		
Beneficio diferencial	>	costo de oportunidad de la capacidad si está plenamente ocupada

En situaciones donde la capacidad de operación está plenamente ocupada y existen proyectos que pretenden utilizar dicha capacidad debe considerarse su costo de oportunidad. Al perseguir este fin, el criterio presente reflejará cuál debe ser el beneficio diferencial piso o base para la aceptación de la alternativa evaluada.

En un escenario en donde casi la totalidad de la que dispone la empresa es utilizada y se presenta una alternativa nueva, habrá que evaluar la desafectación de la capacidad prácticamente saturada y dejar de producir alguno de los otros productos que hacen uso de la misma para producir otro. Será fácil resolver si se conoce el beneficio diferencial de cada producto por cada unidad de recurso escaso utilizado.

Los beneficios diferenciales serán comparables cuando surjan de niveles jerárquicos comparables, es decir, cuando las decisiones que impactan en los mismos niveles del mapa jerárquico de costos y cuando los plazos de las alternativas comparadas sean semejantes dando, entonces, cantidades de recursos a sacrificar homogéneas entre sí.

Las situaciones de plena capacidad pueden generarse por distintas circunstancias, identificaremos tres situaciones típicas. La primera, cuando es imposible mediante una inversión adicional incrementar la capacidad del recurso sujeto a análisis (por ejemplo los recursos naturales), La segunda, cuando existe la posibilidad de ampliar la capacidad pero la empresa decide no hacerlo. Y la tercera, cuando si se puede y quiere ampliar la capacidad requerida y esta ampliación está en proceso, por lo que se deberá esperar un período de transición en que se hacen las inversiones y al cabo del cual estará disponible el recurso adicional. Durante esa transición se estará operando a plena capacidad. Las dos primeras situaciones son de carácter permanente, y el desplazamiento de alternativas será definitivo, en tanto que la tercera situación es temporaria y, por lo tanto, el desplazamiento de alternativas será provisorio

En las situaciones en las que la empresa no se encuentre a plena ocupación de la capacidad respecto a un recurso, este criterio deja de tener valor para estudio de una decisión. En este caso solo bastará con que el beneficio diferencial obtenido sea positivo, pues al no haber competencia de alternativas que pretendan una escasa y valorada capacidad, no existirá costo de oportunidad que fije un mínimo de rentabilidad a alcanzar.

cuarto criterio clave

Consiste en determinar si el beneficio diferencial a obtener es aceptable debemos analizar si el carácter estructural o marginal de los productos, clientes y mercados. El beneficio diferencial de las decisiones estructurales debe cubrir los costos inalterados temporarios, aportar en una cuantía específica a los inalterados permanentes y alcanzar una rentabilidad atractiva. Mientras que a las decisiones marginales sólo se les pedirá un beneficio diferencial positivo.

El beneficio diferencial debería ser tal que logre cubrir los costos inalterados y permita obtener una rentabilidad atractiva que premie el riesgo de la inversión realizada por la empresa.

Ingresos		
- Impuestos indirectos		
<hr/>		
Ingresos netos		
- Costos diferenciales	=	cantidad de recursos x valor
<hr/>		
Beneficio diferencial	>	costo de oportunidad de la capacidad si está plenamente ocupada
- Inalterados temporarios		
- Aporte a inalterados permanentes		
<hr/>		
Rentabilidad		

Para definir el margen de marcación válido de una decisión tendremos en cuenta ciertas características del producto, del cliente y del mercado involucrados. De acuerdo con las distintas combinaciones entre producto, cliente y mercado, estructurales o marginales en que se posicione la decisión, determinaremos si debe generar un beneficio diferencial positivo o ir más allá para cubrir costos inalterados temporarios, parte de los permanentes y generar la rentabilidad objetivo.

Se debe distinguir primero el concepto de estructuralidad y por defecto el de marginalidad. Para que exista estructuralidad deben cumplirse tres requisitos concomitantes. El primero, que el producto, cliente o mercado esté focalizado al cumplimiento de la misión de la empresa. El segundo, el producto, cliente o mercado debe ser permanente. Aquí subyace la visión de largo plazo. Por último, implican el sostenimiento de la rentabilidad objetivo de la empresa en el largo plazo. Son el corazón del negocio.

A veces un mismo producto, cliente o mercado puede considerarse marginal o estructural, de acuerdo al período que se considere. Esta visión de criterios concomitantes para definir estructuralidad o marginalidad debe considerarse a la luz de estimaciones del futuro.

Resulta claro que una decisión que involucre a un producto, cliente o mercado estructural tenga que cubrir costos inalterados temporarios, dado que estos son costos que en el largo plazo serán diferenciales de la decisión, por lo que se transformarán en relevantes.

¿De qué forma asignamos estos costos inalterados temporarios a la decisión? Necesariamente aplicando alguna alternativa del criterio del uso.

Ahora bien, en las decisiones estructurales, el beneficio diferencial también aportará a la cobertura de los costos inalterados permanentes pues de alguna manera alguien deberá pagarlos si se quiere que la empresa exista.

Por se costos sin relación causal con el objeto de costos no existe una forma técnica racional de adjudicarlos sino que el criterio lo da una decisión política que determina cuánto de estos costos deben ser absorbidos por el beneficio diferencial de los distintos negocios estructurales. Se utilizan dos modalidades de definición de aporte. Una, definir un porcentaje mínimo sobre el costo diferencial o sobre el de venta a aplicar a cada decisión. La otra, establecer un monto mínimo de aporte en valor absoluto a los distintos negocios de la empresa.

En el caso de las decisiones marginales el análisis será mucho más benévolo ya que, en situaciones extremas el hecho de que el beneficio diferencial sea positivo dejará conforme a quien decida.

Respecto de la rentabilidad objetivo se refiere a la utilidad que se quiere obtener en la operación en función del riesgo de la inversión que comprende el costo del capital, medido en *WACC* (*weighted average capital cost*) más un valor económico adicional que la empresa quiere alcanzar. El *WACC* está compuesto por la ponderación de la tasa de interés promedio pagada por las deudas contraídas y la tasa de retorno requerida por los accionistas.

Si se pretende rankear la productividad en términos de rentabilidad alcanzada por cada producto, cliente o mercado debería recurrirse a una medida que relacione la rentabilidad obtenida con la inversión necesaria para llegar a ella, obteniendo un índice del tipo retorne sobre el activo neto.

A continuación se enumeran las distintas combinaciones posibles de escenarios de estructuralidad y marginalidad de productos, clientes y mercados y las reglas genéricas que permiten verificar si el margen de marcación es aceptable, cuando es tomador de precio, o determinar si el establecido permite ofrecer un precio competitivo, cuando es formador de precio.

primer regla genérica

El beneficio diferencial a obtener debe cubrir costos inalterados temporarios y aportar a los inalterados permanentes y obtener una rentabilidad suficientemente atractiva para premiar el riesgo de la inversión.

Producto estructural + Cliente estructural + Mercado estructural

Producto estructural + Cliente estructural + Mercado marginal

segunda regla genérica

El beneficio diferencial a obtener debe cubrir costos inalterados temporarios y aportar a los inalterados permanentes y obtener una rentabilidad suficientemente atractiva para premiar el riesgo de la inversión más un plus que tiene por finalidad proteger la relación con los clientes estructurales u otros potencialmente estructurales.

Producto estructural + Cliente marginal + Mercado estructural

Producto estructural + Cliente marginal + Mercado Marginal (con participación de cliente estructural)

tercera regla genérica

El beneficio diferencial a obtener debe ser positivo tal que cubra el costo de oportunidad en casos de plena ocupación de la capacidad y permita una rentabilidad atrayente. En situaciones de necesidad comercial puede ser cercana a cero.

Producto estructural + Cliente marginal + Mercado marginal (sin participación de cliente estructural)

Producto marginal + Cliente estructural + Mercado estructural

Producto marginal + Cliente estructural + Mercado marginal

Producto marginal + Cliente marginal + Mercado marginal (sin participación de cliente estructural)

cuarta regla genérica

El beneficio diferencial a obtener debe ser positivo tal que cubra el costo de oportunidad en casos de plena ocupación de la capacidad y deberá soportar un plus de protección de los clientes estructurales.

Producto marginal + Cliente marginal + Mercado estructural

Producto marginal + Cliente marginal + Mercado marginal (con participación de cliente estructural)

quinto criterio clave

Se aplica en situaciones donde se observan alteraciones en el mercado que comprometan la rentabilidad deseada, o puedan comprometerla en el futuro, la posibilidad de seguir compitiendo en el corto plazo estará fuertemente influenciada por la magnitud del resultado erogable.

Al referirnos a la incidencia que tiene la decisión en la posición financiera de la empresa se utilizará el análisis del resultado erogable, como herramienta en la toma de decisiones y se basa en la distinción de los costos en erogables o no erogables y tendrá relevancia en las decisiones de corto y mediano plazo. En el largo plazo no tendrá preponderancia, ya en general, los costos en este horizonte temporal tienen carácter erogable.

Se trata de ciertas situaciones coyunturales donde por largos períodos las decisiones se toman considerando este criterio de erogabilidad, y de esta forma se prioriza la supervivencia de la organización.

Son casos en que las empresas priorizan el flujo de caja y aplazan para un futuro no tan lejano la recuperación de los recursos económicos para afrontar las reinversiones como los siguientes: (1) el exceso de capacidad en la industria en la que se opera (lo que genera una competencia muy fuerte con precios que pueden estar debajo del que garantiza el equilibrio económico de la organización), (2) competidores con mayor eficiencia en costos, (3) decisiones que para una empresa son marginales mientras que para su competencia son estructurales (puede ocurrir que por cuestiones estratégicas quien toma la decisión se conforme con que el negocio apenas alcance el equilibrio financiero), (4) necesidad de realización de stock por déficit de caja (esto no genera un resultado económico pero sí el flujo de caja necesario).

Un costo es erogable cuando implica una salida de caja en función de la necesidad de tener que adquirir o reponer un recurso durante un ciclo operativo. Los no erogables representan un costo en sentido económico sin ser una erogación financiera futura y por lo tanto no afectan el flujo de fondos del ciclo operativo. La erogación del costo tiene que ver con el horizonte de tiempo considerado en la decisión.

El carácter de erogable de un recurso a utilizar depende de una decisión política ya que si no hay voluntad de reposición es no erogable, en cambio si la hay es erogable es función del plazo comprendido por el ciclo de operación.

Los recursos valorados a costo de adquisición son erogables, salvo que se difiera su reposición. Los costos valorados a valor neto de realización son no erogables pues no implican salida de caja, salvo que se disponga reponerlos. Los recursos valorados a costo hundido son no erogables pues su valor económico es nulo.

Como resultado de situaciones no recurrentes existen ingresos no erogables frente a anticipos de clientes o compensaciones de saldos.

Se trata de dos tipos de escenarios.

Uno está relacionado con decisiones en las cuales el precio viene fijado por el mercado y no satisface los cuatro criterios anteriores y se debe evaluar cuál sería el mínimo beneficio diferencial que no perjudique a la empresa desde el punto de vista financiero a pesar de no ser económicamente conveniente. Si la decisión interesa por motivos estratégicos o de mercado, definir estructuras de costos erogables permite realizar un replanteo de la decisión, al punto de llevarse a cabo mientras no se genere la situación límite de impacto negativo en el flujo de caja.

El otro caso se da cuando el precio lo debe fijar quien toma la decisión, pretendiendo dar criterios para la determinación de un precio mínimo que, si bien no será rentable mejorará la situación financiera. En estos casos cuando se llega a la determinación provisoria de un precio con la ayuda de los cuatro criterios anteriores, aún pueden existir dudas acerca de su competitividad, es decir, si será aceptado por el mercado o el cliente, ya sea por su coyuntura o porque intuye que los competidores de una licitación pueden ofertar un precio más bajo.

Para determinar ese precio mínimo se deberá realizar análisis de costos erogables o no erogables.

	Erogables	No erogables
Ingresos	√	(√)
- Impuestos indirectos	(√)	(√)
Ingresos netos	√	(√)
- Costos diferenciales	(√)	(√)
Beneficio diferencial	√	(√)
- Inalterados temporarios	(√)	(√)
- Inalterados permanentes	(√)	(√)
Rentabilidad	√	(√)

La sumatoria de la rentabilidad objetiva erogable, de los costos diferenciales erogables y de los inalterados erogables nos da una noción de la circulación de caja necesaria para el correcto funcionamiento de la organización. La diferencia entre la sumatoria de valores totales y la de erogables determina el rango de precios en el cual la empresa se puede

mover a la hora de tomar una decisión. Toda fijación de precios por debajo de los erogables genera un impacto negativo en el equilibrio de caja.

sexto criterio clave

Se aplica cuando se conoce la estructura de rentabilidad de la compañía y al inferir la de los competidores se puede diagnosticar las fortalezas y debilidades de la situación competitiva.

La organización interactúa con otros agentes, entre los cuales se encuentra la competencia, por lo que será útil tener cierto grado de conocimiento de los diversos comportamientos frente a una misma decisión. Esto impactará en la decisión presente o futura de las demás empresas.

Se trata de desarrollar una metodología de comparación del propio precio y sus componentes respecto de los competidores, frente a un producto, mercado y cliente concretos.

Se debe trabajar a nivel unidad de producto, debido a que en la práctica lo que conocemos en concreto de la competencia es el precio del producto involucrado en la decisión y a otro nivel menos cierto el volumen de ventas.

Habrá que trabajar con valores unitarios, para cual se deberá efectuar la división de los valores totales trabajados aquí teniendo por el número de unidades que involucra la decisión en el caso de los de carácter variable. Mientras que la mayoría de los costos fijos se dividen por las unidades de volumen normal. Si un factor de producción determina la capacidad, al presentarse una ociosidad de ese factor puede ocasionar el desaprovechamiento de otros determinantes del costo por no trabajar el factor restrictivo al volumen normal. Al trabajar así quedan aislados los costos de ociosidad por la no utilización plena de los recursos. Esta ociosidad no forma parte del costo diferencial del producto en el corto plazo pero, si el horizonte de análisis es mayor, hay que tenerla en cuenta a la hora de fijar el precio.

Así se llega a un diagrama de precio, que es la cuenta de resultado de la decisión a nivel unitario compuesto por: impuestos indirectos, costos diferenciales, costos inalterados temporarios, costos de ociosidad, aporte a costos inalterados permanentes y rentabilidad.

El impacto diferente que puede tener una serie de factores distintivos del costo de la determinación del precio es lo que nos permite explicar las diferencias en las estructuras de costos de las distintas organizaciones.

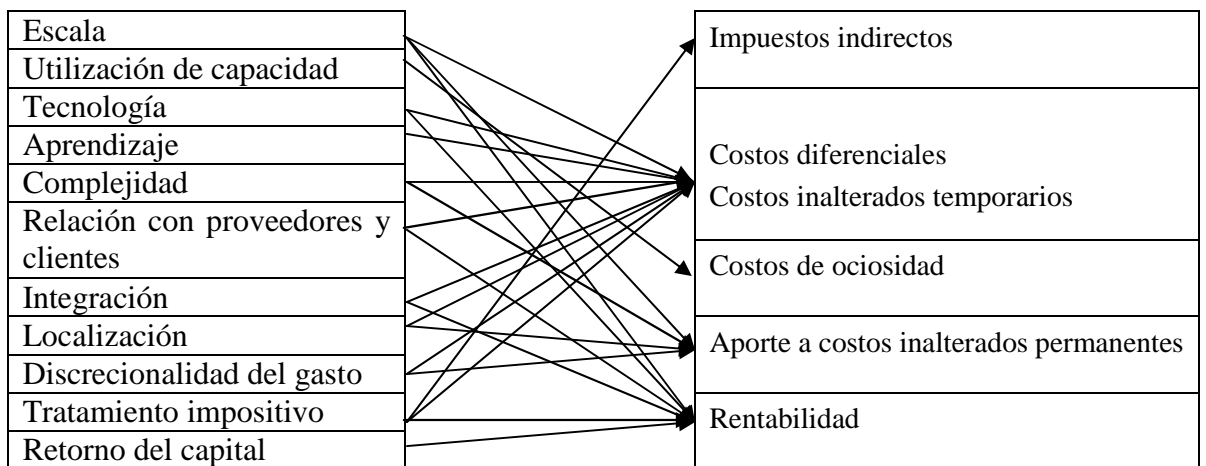
Los factores distintivos más destacados son los siguientes:

- 1) **Escala.** Se refiere a las capacidades instaladas y a los niveles de inversión de la empresa. Las capacidades de fabricación y de distribución son las más sensibles a este factor, así como también la inversión en publicidad y en investigación y desarrollo.
- 2) **Utilización de la capacidad.** Este factor distingue la existencia o no del costo de ociosidad.
- 3) **Tecnología.** Se refiere a los distintos modos de realizar un determinado producto, proceso, tarea o servicio.
- 4) **Aprendizaje.** Está relacionado con la experiencia que la empresa tiene en realizar un determinado producto o servicio, pues cuantas más veces se haya fabricado un producto en el pasado, es de esperar que se hayan desarrollado capacidades que en

el presente permitan efectuarlo con mejor tiempo, con cierta calidad, a un menor costo.

- 5) **Complejidad.** En este factor se reúne todo lo relacionado con la diversificación de líneas de productos y servicios que posee una organización, así como también la organización de los procesos, de información y distribución en planta.
- 6) **Relación con proveedores y clientes.** Los lazos existentes con proveedores y clientes pueden ser una característica distintiva en la determinación del costo.
- 7) **Integración.** La integración vertical puede jugar un papel importante en la magnitud de los costos debido a las ventajas generadas por la mejor utilización de la capacidad de planta, el ahorro de pago de márgenes a proveedores externos y el menor control del cumplimiento de sus especificaciones.
- 8) **Localización.** La diferencia entre un proveedor y otro a veces se da por la legislación laboral o impositiva, por las condiciones naturales o socioeconómicas del lugar en que la empresa se ubica.
- 9) **Discrecionalidad del gasto.** Los niveles de remuneración, los beneficios al personal, el nivel de confort y de equipamiento de los lugares de trabajo, viajes, gastos de movilidad pueden resultar un factor diferenciador de costos.
- 10) **Tratamiento impositivo.** Este factor incide en cuando algún competidor goza de exenciones o tratamientos impositivos privilegiados.
- 11) **Retorno del capital.** Esta tasa comprende el costo del capital y el valor económico adicional que se pretenda. Las distintas tasas deseadas por los competidores generan distinto impacto en el precio de cada uno.

El trabajo de análisis consiste en identificar que factores impactan en los distintos componentes del diagrama de precio. Los más usuales son los siguientes:



A partir de conocer el precio de la competencia y los impuestos, se deberán inferir las diferencias en los costos.

Frente a este desafío hay que plantear una serie de interrogantes: ¿Por qué su producto tiene menor precio? ¿Logran mejores precios de compra de los recursos? ¿Será un producto marginal al que no se le pide cobertura de inalterados? ¿Tienen menos ociosidades?

Como fruto de este análisis podrán surgir necesidades de mejoras en los ámbitos más variados de la empresa, que será imprescindible encarar para alcanzar un futuro con mejor posicionamiento competitivo.

Bibliografía

- Corrales, José María/Frías, Pedro José/ Lobo, Ivana – Costos para competir. Criterios clave para decisiones en competencia. Temas.
- Hansen, Don R/Mowen, Maryanne – Administración de costos. Contabilidad y control. Thomson Paraninfo, S.A.
- Horngren Charles T./Foster George/Datar Srikant M. - Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial. Pearson Educación.