

Prepared by:
Jorge Martínez
Founder & CEO



ESTRATEGIA EMPRESARIAL

 +34 697991062

 info@magicconsulting.es

 www.magicconsulting.es

 www.linkedin.com/in/jorge-martinez-navarro



AGOSTO 2023

ANATOMÍA AVANZADA DE LOS COSTES: EL COSTE ESTRATÉGICO Y LA SUPERVIVENCIA A LARGO PLAZO

En cualquier unidad productiva que consuma inputs para convertirlos en outputs se presentan varios tipos de costes, lo cierto es que normalmente se tiene en cuenta un tipo de coste, “el coste total”, se suman todas las facturas y a otra cosa... Sin embargo, existen varios tipos de costes que informan de hechos diferentes, permiten tomar decisiones diferentes y se comportan de modos totalmente distintos ante cambios en el entorno. Dicho esto, también es cierto que sólo hay un tipo de coste realmente importante, pues el futuro de la empresa gira en torno a él: **el coste estratégico**.

Empecemos por el principio, la lógica de los negocios dicta que el **resultado = Ingresos – costes**, es decir, no segmenta los costes en base a ningún criterio, con lo cual es imposible obtener una medida de la validez del modelo de costes de la empresa, orientar propuestas de optimización de costes y, por tanto, mejorar el resultado de la empresa en base a los costes. Dado este escenario, la contabilidad (financiera, analítica, de gestión, etc.) propone varias formas de segmentación de costes, la más común y por la que se rige el mundo de las cuentas anuales es la división: coste fijo-coste variable, es decir, costes que varían proporcionalmente a la producción de la empresa (variables) y costes que varían mucho menos que proporcionalmente (fijos). Esta división tiene su sentido, ya que permite establecer un modelo de organización estructural de la empresa en base a las funciones de cada área, pero su fin último es la estandarización internacional de presentación de cuentas anuales para hacer comparables y entendibles por el público el funcionamiento de diferentes empresas de diferentes sectores. Las reglas de este sistema provocan situaciones viciadas de optimizaciones locales de costes que no mejoran el resultado en absoluto, puesto que, como dijimos anteriormente, esto es una “departamentalización” de los costes y el sistema no relaciona costes con valor.

El famoso coste estratégico es aquel coste sostenible a largo plazo en un panorama mercantil y comercial sumamente dinámico y lleno de incertidumbre. Sin embargo, no es el coste total de la cuenta de pérdidas y ganancias, ni los costes fijos, ni los costes variables. **Lo que buscamos es el coste directamente imputable al producto que estamos fabricando.** La lógica que hay detrás es la siguiente: si se consigue rentabilizar el propio producto que fabrica la compañía, la compañía será rentable. Por tanto, la máxima atención ha de estar focalizada en el rendimiento obtenido por todos aquellos costes directos del producto. El ejercicio de identificación de costes directos es un ejercicio estratégico, puesto que implica a todas las áreas funcionales de la empresa, es necesario contar con la visión de todos para establecer un punto de partida válido, en caso contrario se estará remando en círculos. La gran particularidad de este coste es que **lo soporta el cliente final al 100%**, a diferencia del coste no estratégico o coste estructural, que lo soporta la empresa al 100%, es decir, el coste estratégico es soportado por un **precio estratégico: aquel precio sostenible a largo plazo que permite mantener**

la rentabilidad del producto que se comercializa sin dejarse afectar por los vaivenes del mercado y que contribuye al sostenimiento de los costes estructurales.

Pues bien, puede parecer una obviedad, pero en el mundo empresarial nada es tan obvio, **¿Qué es en realidad el coste directo?, es aquella cadena de costes que conforman el 100% del valor que el cliente final percibe en el producto.** Si se modificase esa cadena o se suprimiesen algunos eslabones, el producto sería otro y no cabría valoración alguna sobre el producto original, pues variando la base se pierde toda referencia y el modelo de cuantificación del coste estratégico quedaría invalidado. El proceso de construcción del coste estratégico pasa por las siguientes fases:

- 1- Se establece la **cadena de valor del producto**: el objetivo es identificar las funciones principales y las funciones de apoyo de todo el proceso.
- 2- Se pone el foco en el coste las **funciones principales**: son las que definen las tareas críticas para sacar el producto al mercado y las que, por tanto, conforman el valor percibido por el cliente final. El coste de las funciones de apoyo conformará los costes estructurales de la compañía.
- 3- Se calcula la **cadena de valor para 1 unidad** del producto: el objetivo es identificar el grado de rentabilidad del producto antes de industrializar su proceso de producción, es decir, si tiene una gran rentabilidad el proceso de industrialización generará una mina de oro, en caso contrario un agujero negro. Por tanto, es importante que antes de utilizar la estandarización masiva de procesos como catalizador de ventas se haga el ejercicio completo, al menos 2 veces y por cada uno de los directores funcionales, pues puede ayudar a aumentar los beneficios y las pérdidas a gran velocidad.
- 4- Una vez tenemos la cadena de valor unitaria, tenemos en nuestras manos el **coste estratégico**, por tanto, es hora de averiguar el **WTP (Willingnes To Pay)** del cliente, lo cual generará el precio estratégico del producto, el cual, poniéndolo en contexto con el coste estratégico puede dar lugar a 2 situaciones: que el cliente esté dispuesto a pagar más que el coste estratégico del producto o que no lo esté. Si la empresa sólo vende ese producto en el mercado, el resultado de este ejercicio habrá de ser positivo, en caso contrario nunca conseguirá superar el primer año en el mercado; por otra parte, si la empresa comercializa otros productos relacionados con el producto principal se abre una puerta muy rentable, la venta cruzada, vender ampliaciones o productos complementarios al producto principal (no rentable desde el punto de vista del coste estratégico) que no sólo absorberán las pérdidas producidas, sino que lo convertirán en un producto sumamente rentable y valioso en el mercado.

Un ejemplo perfecto en este punto son las videoconsolas, Microsoft reveló el año pasado que pierde entre \$100 y \$200 por cada consola Xbox que vende, sin embargo, es la cuarta UEN más rentable que posee, por detrás de sus Cloud

Services, los productos de office y Windows. Sus enormes beneficios vienen de vender sus servicios de GaaS (Game as a Service) a través de su famoso Game Pass, este producto da acceso instantáneo a los clientes que adquieran una videoconsola a cientos de juegos por un precio realmente bajo si se compara con el precio unitario de cada videojuego en el mercado.

El coste estratégico está formado por costes fijos y variables y no sigue la práctica contable común, pues no está diseñado para informar al mercado de forma homogénea sobre nada, sino que trata de establecer junto con el WTP, un **margen de contribución estratégico** del producto que en primer lugar soporte los costes estructurales de la empresa y genere una rentabilidad aceptable para los socios de la compañía, haciendo de ésta un foco de atracción y retención de capitales y garantizando su rentabilidad en el largo plazo. Es decir, el coste estratégico es la cifra más importante de cualquier empresa, pues está directamente ligado con su supervivencia a L/P.

Actualmente no hay una cultura empresarial potente respecto del control del coste estratégico, pues supone que los más altos directivos de las empresas se ocupen de planificar y controlar los costes operativos, lo cual va contra la lógica de toda organización de estructura piramidal, lo estratégico no se mezcla con lo operativo. En este tipo de organizaciones a nivel estratégico se establece la planificación de la rentabilidad sobre el capital, sobre la inversión, sobre los activos... Pero aún no es normal que en el centro de una mesa de reuniones de la planta 77 de un acristalado edificio se plante una hamburguesa recién hecha y se diseccione su proceso de producción y el valor que cada fase traslada al mercado.

Encontramos que hay generalizado un proceso de departamentalización por funciones, las cuales tratan de conseguir sus mejores resultados posibles, lo cual no quiere decir que sean los mejores resultados posibles para la compañía, por ejemplo, una fábrica no concibe tener parada su maquinaria 3 horas al día bajo el argumento de que ello mejorará los resultados globales ya que: frenaría la acumulación de stock, ayudaría a mejorar la precisión de los buffer dinámicos de producción, reduciría los costes de almacenamiento, podrían reducirse el tamaño de los almacenes y con ello el gasto de su alquiler/amortización, etc. Lo que se piensa es que la productividad de la planta disminuirá enormemente y con ello sus KPI's también lo harán, lo cual es inaceptable para cualquier trabajador dedicado a maximizar sus beneficios, es decir, vemos que la utilidad de los trabajadores y de la empresa se mueven en direcciones opuestas.

Este es un problema que ha solucionado en gran medida el Cuadro de Mando Integral, bien definido, implementado, comunicado y explicado a absolutamente todos los miembros de la organización. Una interesante herramienta de alineamiento transversal de objetivos muy poco implementada en el tejido empresarial global y aún peor utilizada, que quedará como tema para otro artículo.