

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACION FINANCIERA



LOS COSTOS OCULTOS EN LAS EMPRESAS

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

CARLOS ALVARENGA BARRERA

CIUDAD UNIVERSITARIA, OCTUBRE DE 2001.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTORA

DOCTORA. MARIA ISABEL RODRIGUEZ

SECRETARIO GENERAL

LICDA. LIDIA MARGARITA MUÑOS VELA

DECANO

FACULTAD DE ECONOMIA

MSC. JOSE ROBERTO MENA FUENTES

SECRETARIO

FACULTAD DE ECONOMIA

LIC. JOSE WILFREDO ZELAYA FRANCO

DIRECTOR MAESTRIA

EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

MSC. GUILLERMO VILLACORTA M.

TRIBUNAL EVALUADOR

PRESIDENTE

MBA. RENE CUELLAR MARENCO

1er. VOCAL

MSC. DIMAS DE JESÚS RAMÍREZ A.

2do. VOCAL

MAF. RUBEN GONZALEZ IRAHETA

INDICE

	<i>Página</i>
<i>ANTECEDENTES</i>	<i>1</i>
<i>COSTOS OCULTOS EN LAS DIFERENTES AREAS DE LAS EMPRESAS</i>	<i>7</i>
<i>COSTOS DE OPORTUNIDAD OCULTOS EN LOS NEGOCIOS</i>	<i>11</i>
<i>COSTOS OCULTOS EN EL TIEMPO DE LAS PERSONAS</i>	<i>18</i>
<i>COSTOS PERDIDOS</i>	<i>24</i>
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	<i>28</i>

ANTECEDENTES

Se ha escrito mucho acerca de la Contabilidad de Costos, sin embargo, a medida los recursos con que cuentan las empresas se vuelven más escasos y con la globalización de las economías, las compañías deben tomar en cuenta diferentes alternativas de gestión y además asegurarse que están en el negocio correcto y con los recursos necesarios para desarrollarlo, acrecentarlo y hacerlo cada vez más competitivo, evitando reprocesos, desperdicios y costos que aunque no se presentan de una forma explícita suelen ser más altos de lo que los dirigentes actuales de las Compañías se imaginan, tal es el caso de los Costos Ocultos, que se tratan de ejemplificar mas adelante.

COSTOS OCULTOS.

En una reunión de directores de una importante empresa industrial, la persona responsable de Coordinar la sesión plantea lo siguiente: comunicado a los directores: aunque no se exactamente a qué negocio se dedican. Pero sé una cosa. Algunos de sus costos corrientes más elevados corresponden a cosas que ustedes ya compraron y pagaron.

Nadie extiende jamás un cheque por estos costos ocultos. Ni tampoco aparecen en los informes financieros. Sin embargo, los ejecutivos inteligentes los tienen en cuenta y los consideran costos reales... porque lo son. Si usted no lo hace, tropezará con graves dificultades.

Si se poseen edificios, fábricas, oficinas o algo por el estilo, tiene costos ocultos, aunque sea dueño absoluto de tales bienes y los tenga completamente pagados. Si se utiliza el capital de sus accionistas, también se enfrenta a costos ocultos, porque el uso de ese capital es costoso, aun cuando el responsable de su uso jamás haya pagado formalmente un solo céntimo por usarlo. Si la persona encargada de administrar utiliza su tiempo y el tiempo de terceros, incurre en costos ocultos, porque-lamentablemente, pero cierto- el tiempo es dinero sin duda alguna, y su uso frecuentemente sale muy caro aunque no se pague de forma explícita.

Si se toma como ejemplo a Coca-Cola. En la década de 1980, el Gerente de Coca-Cola, en España, Roberto Goizueta, hizo una nueva evaluación de varios negocios de la empresa: concentrando, embotellado, vinos, comestibles, café, té, tratamiento de aguas residuales, acuicultura. Goizueta examinó los costos de cada negocio y su valor. Empezó por formularse dos preguntas: ¿a qué negocios se dedica la compañía ahora? Y su respuesta de: a demasiados que son poco rentables; y ¿a qué negocios debería dedicarse la compañía?, la respuesta fue: al negocio de las bebidas. La estrategia subsiguiente que adoptó Coca-Cola se centró en llegar a ser una compañía de bebidas mundial y rentable.

La puesta en práctica de esa estrategia-decidir qué partes de Coca-Cola se iban a vender y cuáles se iban a conservar-hizo uso de la definición económica de costos. Fue esa definición la que reveló cuáles de los negocios o divisiones de Coca-Cola debían venderse o cerrarse, y cuáles se debían mantener y ampliar. Fue un ejercicio de aplicación de la lógica del costo-valor.

El Costo como oportunidad pérdida

Los profesionales en economía analizan los costos de la siguiente forma: no se preguntan: ¿cuánto me cuesta esto? o, ¿cuánto tengo que pagar por ello?, Los economistas determinan el costo de las cosas formulando la pregunta así: ¿a qué tiene que renunciar para conseguir esto? Con esta pregunta, se tiene una gran capacidad analítica si se hace un uso frecuente de ella. Todos los auténticos costos son oportunidades pérdidas de una u otra clase, pero no todas las oportunidades perdidas se ven representadas en el talonario de cheques. Algunos costos tienen una extraordinaria habilidad para ocultarse.

La ciencia económica, para distinguir entre el uso más generalizado y libre del término “costo” y su propia y más precisa forma de definirlo, utiliza la expresión “costo de oportunidad”, es decir, el costo de las oportunidades pérdidas. El costo de oportunidad-aquello a lo que se ha de renunciar con objeto de conseguir alguna otra

cosa- es una noción muy importante en los mercados financieros y en las inversiones. Susan Lee lo explica de la siguiente manera:

A primera vista, el concepto de costo de oportunidad parece una necesidad. Evidentemente, cuando alguien invierte 1.000 dólares en acciones de A, no puede volver a invertir los mismos 1.000 dólares en acciones de B, sin embargo, si el acto de renunciar a B en favor de A no es cuestión de capricho, debe haber alguna base sobre la que los inversores deciden entre ambas alternativas. La hay; se llama costo de oportunidad.

Si se toman los beneficios de una empresa. La dirección los puede repartir entre los accionistas en forma de dividendos o los puede conservar para reinvertirlos en la compañía. Presumiblemente, la dirección decide lo que va a hacer previendo el costo de oportunidad de la reinversión de los beneficios. Si la compañía puede usar el dinero para proyectos que puedan producir el 10%, mientras que sus accionistas pueden conseguir invirtiendo en proyectos de riesgo similar el 8%, la dirección estará haciendo un favor financiero a los accionistas al retener los beneficios. En caso negativo, la dirección deberá repartir los beneficios en forma de dividendos a fin de que los accionistas puedan obtener un mayor rendimiento invirtiendo en otras cosas¹.

La misma lógica que asigna un costo de oportunidad al dinero, también asigna un costo al espacio. Suponga que en una docena de metros cuadrados de una fábrica se puede producir un artículo X que genera 100 dólares de beneficio. Suponga que está utilizando ese espacio para hacer un producto diferente, y esos 100 dólares de beneficio no realizado es un costo oculto al hacer el producto y, porque es un beneficio que no se materializa. Está oculto porque nadie extiende un cheque por él, ni las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) exigen que se registre en las cuentas de Resultados. En realidad, la mayoría de los profesionales de la contabilidad se muestran reacios o enredarse en cálculos imaginarios de lo que podría suceder si se materializara

¹ Susan Lee, *ABZ'S Poseidón*, Nueva York 1988, pág. 156-57

realmente esta o aquella posibilidad. Su trabajo es medir la realidad. Pero los directores, a la hora de tomar sus decisiones, necesitan sacar a la luz lo que los profesionales de la contabilidad pueden ocultar sin darse cuenta.

Al igual que tantas otras herramientas económicas, la noción de costo de oportunidad parece demasiado ingenua para ser útil o significativa. Pero frecuentemente son las ideas más sencillas las que se pasan por alto.

Para comprobar esto, pregúntese a sí mismo, ¿explotaría alguien unos negocios que produjeran, por ejemplo, el 8 o el 10% sobre el capital invertido, si ese mismo capital pudiera conseguir, por ejemplo, el 16% en otro negocio de un riesgo comparable?

Coca-Cola lo hizo, sin caer en la cuenta de que su capital costaba más de lo que rendía. Coca-Cola se enorgullecía de un balance en que casi no había pasivo exigible a Corto Plazo. Gracias a ello Coca-Cola virtualmente no pagaba intereses por el dinero tomado a préstamo de los bancos. Captaba fondos de sus accionistas, el llamado “Capital Social”, lo que significa capital representativo de propiedad, no de deuda. Pero los accionistas de Coca-Cola no estaban obligados a dejar su capital en la sociedad. Si su inversión no resultaba rentable, podían tomar su dinero e invertirlo en otra parte. Uno de los cambios de Goizueta fue resaltar la crucial importancia que tenía lograr beneficios para los accionistas. Calculó que el costo de oportunidad del capital social tenía una tasa de rendimiento del 16%. Esto era lo que el capital invertido en Coca-Cola podría haber conseguido con otras inversiones. Pero se llevó una sorpresa mayúscula al comprobar que todos sus negocios, salvo las bebidas sin alcohol y los jugos, sólo producían del 8 al 10% anual.

Roberto Goizueta comentó entonces: “Se esta liquidando la empresa al tomar dinero al 16% e invertido al 8%. Eso no se puede seguir haciendo de forma indefinida².

² The World's best brand. Fortune, 31 de mayo de 1993, Pág.31.

¿Tomando dinero prestado? ¿De quien? Aparentemente de los accionistas, aun cuando ese dinero no fuera en sentido estricto un préstamo. Los accionistas tenían una alternativa. Podían invertir su dinero en otra parte a un 16% de rendimiento previsto. El administrador general de Coca-Cola no extendía anualmente un cheque por el 16% de su capital social, pero, sin embargo el costo era tan real como si lo hiciera. Un cálculo rápido revela que si el capital del accionista de Coca-Cola cuesta el 16% al año, pero logra sólo un 8%, el capital se reduce en una tercera parte cada cinco años y en una mitad cada ocho años.

¿Por qué resulta tan difícil a veces decir que el capital se está reduciendo? En parte porque no se está encogiendo realmente, sino simplemente creciendo a una tasa mucho menor de la que debería. El capital que gana un 8% al año, si se reinvierten los beneficios, se duplica cada 9 años aproximadamente. El capital que gana el 16% se dobla con una velocidad doble, es decir, cada cuatro años y medio, poco más o menos³ Así pues, el capital de Coca-Cola se estaba cobrando una sola vez cada nueve años, en lugar de dos veces. Estaba perdiendo una posibilidad de doblarse, luego se quedaba reducido a la mitad de lo que podría haber sido.

En este sentido Goizueta tenía razón, Coca-Cola estaba liquidando su negocio al liquidar su capital. Su evolución fue, en primer lugar, vender todos aquellos negocios cuyo capital obtuviera un rendimiento inferior a su costo -es decir, menos del 16% y segundo, implantar un sistema contable con el cual toda división de Coca-Cola conocería con toda precisión su beneficio económico.

Lo que quería decir con beneficio económico eran ingresos por ventas menos costo de explotación, incluyendo en éstos un cargo por el costo de oportunidad del capital. Aquellas divisiones que obtuvieran un 16% de rendimiento sobre el capital habrían conseguido un beneficio económico cero. Y las actividades de cada división se juzgaban exclusivamente por el beneficio económico conseguido.

³ Un método aproximado para calcular el tiempo necesario para que una cantidad que crece al x% anual se duplique es dividir 69 entre x.

Ese beneficio económico, tal como llegarían a comprobar algunos jefes de división para su pesar, suele ser diferente del beneficio contable. El beneficio contable algunas veces deprecia el capital basándose en unas fórmulas que tienen su origen en la legislación fiscal. Puede haber muy poca relación entre el auténtico costo del capital para una compañía y los costos que la legislación fiscal permite cargar. Un sistema financiero que obligara a los directores a cargar a sus empresas los auténticos costos del capital era lo que Goizueta puso en práctica al final.

Aunque la legislación fiscal hace que las compañías calculen sus beneficios contables sobre la base de fórmulas de amortización, ninguna ley obliga a los directores de empresas de EEUU a usar esta medida, en ocasiones engañosa, como herramienta para tomar decisiones, ni les impide vigilar estrechamente el beneficio económico y exhortar a sus subordinados a que hagan lo mismo. Los resultados, en Coca-Cola no tardaron mucho en hacerse evidentes. “Cuando se empieza a pasar un cargo a la gente por el capital que usan -explicaba Goizueta-”, sucede toda clase de cosas. Repentinamente las existencias se someten a un estricto control; nadie tiene danzando por ahí, sólo por si surge una emergencia, unas existencias de concentrado suficientes para tres meses. Otros se dan cuenta de que pueden ahorrar una enorme cantidad de dinero si sustituyen los costosos envases de acero inoxidable por otro de cartón y plástico.

El enfoque de Goizueta no trataba de hacer que todas las decisiones se tomaran con relación al uso del capital, sino estructurar el proceso de decisión de tal forma que se consiguieran los resultados adecuados. De forma creciente, en la nueva era de las sociedades mercantiles “más sueltas”, con jerarquías flexibles o sin jerarquías y con unos sistemas de control menos rígidos, corresponden a los directivos establecer incentivos que ayuden a los demás a elegir bien, en vez de centrarse solamente en la calidad de sus propias elecciones.

Tal como se mostrará en este documento, cuando se aplica la teoría del costo-valor, y cuando se asignan a los costos unos números correctos, se crean incentivos para

economizar recursos valiosos, que en el caso de Coca-Cola eran el capital. Esto no es cualitativamente diferente, dicho sea de paso, del abuso de la tierra, el aire y el agua, cuyo uso es aparentemente gratuito pero cuyos costos de oportunidad ocultos impuestos sobre futuras generaciones son muy grandes.

Costos Ocultos en las Diferentes Áreas de la Empresas

Peter Drucker escribió en una ocasión que las dos funciones de los directivos son el márketing y la innovación: vender los productos existentes y desarrollar productos nuevos. No sólo las operaciones corrientes - el márketing- se enfrentan a costos de oportunidad del capital. También lo hacen las decisiones de inversión arriesgadas y orientadas al futuro: las innovaciones. Pocas decisiones empresariales son tan difíciles, tan arriesgadas y tan cruciales como la decisión de gastar grandes sumas de dinero en la investigación básica y aplicada para luego proceder al lanzamiento de un producto o proceso basado en los frutos de esa investigación. La inmensa mayoría de los nuevos productos no consiguen obtener beneficios.

Muchas compañías pagan la investigación y desarrollo con sus propios fondos internos, conocidos como reservas, que son los beneficios que no se han repartido entre los accionistas⁴

En Estados Unidos, en tiempos normales, aproximadamente el 85% de la inversión de las sociedades se paga con los beneficios no distribuidos y sólo el 15% con fondos tomados a préstamo. Tales fondos internos no significan el pago de intereses a banqueros u otros prestamistas. No se extienden cheques para pagar el uso de este

⁴ ¿ Por que reparten las empresas beneficios en forma de dividendos? Los accionistas que obtienen dividendos pagan impuesto sobre la renta sobre ellos. Si los beneficios se quedasen en las empresas servirían para que las acciones de la empresa aumentasen de valor e incrementarían las plusvalías de los accionistas. En general, las plusvalías soportan una menor presión fiscal que los dividendos, lo cual es un incentivo para no pagar dividendos. De todas formas, las empresas los siguen pagando, por diversas razones, ninguna de las cuales parece adecuada según la forma de pensar Costo-Valor. Las empresas japonesas reparten mucho menores que las empresas estadounidenses o europeas.

capital. Pero el razonamiento del costo de oportunidad requiere que los directivos se formulen la pregunta de qué se podría conseguir con este dinero en usos alternativos, si no se aplicara a este o aquel proyecto.

Una decisión de este tipo relativa a mil millones de dólares tuvo que afrontar en 1976 Roy Anderson, a la sazón presidente de Lockheed, gran empresa industrial de los sectores aeronáutico, aeroespacial y de la defensa. Anderson tenía que decidir si invertía mil millones de dólares, en buena parte procedentes de beneficios no repartidos, para llevar a cabo la investigación, desarrollo, pruebas y evaluación de un avión de cabina ancha para usos civiles, que se conocería con el nombre de L-1011 Tristar.

Mucho antes de que se pueda construir algo tan complejo como un moderno reactor, es necesario invertir enormes cantidades de recursos para diseñarlo y probar un prototipo, cuando Lockheed decidió en 1967-68 seguir adelante con el proyecto L-1011 Tristar, el primer reactor de línea de cabina ancha, se estimó en torno a los mil millones de dólares el costo de la I+D. Se iban a gastar a un ritmo de unos 200 millones por año durante los cuatro años y medio que aproximadamente se necesitarían para las fases preparatorias de la construcción del primer modelo.

En caso de que Lockheed hubiera pagado la Investigación y Desarrollo (I+D) del L-1011 enteramente con sus reservas (lo que no hizo, ya que en parte la financió con fondos ajenos), ¿le habría salido gratis? No. Si Lockheed hubiera invertido los mil millones de dólares en títulos de renta fija, como bonos del Tesoro a 10 años, podría haber percibido un interés del 6.67% en 1969, lo que sería unos 67 millones de dólares al año.⁵ Ese beneficio debía sopesarse y compararse con el beneficio potencial que se derivaría del diseño, fabricación y venta de la aeronave. Al tomar su propio dinero, Lockheed perdía la oportunidad de prestárselo a terceros y percibir un interés. El

⁵ Sin embargo, esto es mucho menos atractivo de lo que parece; el dólar estaba perdiendo su valor en aquella época a un ritmo del 6% anual, la tasa de inflación, el tipo de interés, descontada la inflación, era cercano a cero. La mayor parte de los precios y los costos se ofrece sin descontar la inflación. Los directivos se tienen que acostumbrar a modificar los datos de precios y costos para tener en cuenta la inflación, para evitar despistes.

interés a que se renunciaba, aunque no era un costo que hubiera que pagar sacando dinero del bolsillo, era un costo oculto pero real, un costo de oportunidad, que debía tenerse en cuenta al juzgar cómo se podrían utilizar los beneficios no distribuidos.

A veces se alega que los elevados tipos de interés no desalientan las inversiones de las empresas, porque la mayoría de tales inversiones se financia con fondos propios sobre los que no se paga interés. Sin embargo, las empresas que utilizan el adecuado criterio de elección costo-valor saben que una elevación del tipo de interés significa una elevación de costos en concepto de “ingresos a que se renuncia” por utilizar los propios fondos, así pues, para que sean interesantes los proyectos de inversión ha de ser más rentables.

Al igual que en una competición de salto de altura, a medida que el listón de los tipos de interés se va poniendo cada vez más alto, aumenta el número de competidores que no son capaces de saltarlo y disminuye el de proyectos que tengan suficiente rentabilidad para saltar la valla que crean los altos tipos de interés. En 1981-82, cuando los tipos de interés alcanzaron en Estados Unidos unos máximos históricos, casi ningún proyecto de inversión a largo plazo podía justificar en absoluto el elevado costo de oportunidad de los fondos que requería. Era mucho más seguro y fácil colocar el dinero en el mercado de capitales y embolsarse un rendimiento seguro y elevado.

*Cuando los rendimientos financieros alternativos son altos y tentadores, en comparación con los beneficios de la explotación, las empresas buscan ejecutivos expertos en el rendimiento del dinero, no en la fabricación y comercialización de nuevos productos y en la mejora de los ya existentes, porque la rentabilidad de las inversiones financieras llega a dominar a la que se deriva de la **I+D** y la fabricación. Y como cada vez es menor el número de puestos superiores ocupados por ejecutivos con conocimientos de Ingeniería y Producción, cada vez es mayor el número de decisiones relativas a tecnologías y productos complejos tomadas por directores que no están familiarizados ni con las unas ni con los otros. Algunos autores han culpado precisamente a este hecho del descenso de la competitividad estadounidense en el campo de la fabricación. Entre principios de la década de 1950 y mediados y finales de la de*

1960, el número de presidentes de sociedades con formación jurídica o financiera creció aproximadamente en una mitad, más deprisa que cualquier otra especialidad funcional.⁶ Incluso hoy en día, las finanzas y la contabilidad siguen siendo la ruta más segura par allegar a la cima; El 21% de los jefes de las 1.000 mayores empresas de Estados Unidos la siguieron.⁷ A fin de cuentas, las compañías son dirigidas por personas que no están familiarizadas con su tecnología fundamental y, consecuentemente, tampoco están predispuestas a tomar decisiones arriesgadas para desarrollar o adquirir tecnologías nuevas y costosas. Se crea una predisposición en contra de la innovación, especialmente en los procesos de producción, que puede hacer excesivamente conservadoras y anticuadas a las empresas. No obstante, la solución no radica en ignorar las finanzas. Antes al contrario, la innovación requiere dos cosas al menos: bajos tipos de interés y habilidad para imaginar y crear productos nuevos y valiosos. Los directivos hacen bien en tener en cuenta los costos de oportunidad y en evitar la innovación cuando sus riesgos y costos sobrepasan con mucho sus ventajas.

A veces, los costos ocultos de oportunidad pasan a ser cuantiosos y evidentes cuando los titulares de “derechos de propiedad” descubren el valor de éstos y cobran por ellos. Esto puede suceder cuando, por ejemplo, las personas que viven cerca de un campo de béisbol cobran a los asistentes por dejarles aparcar en las parcelas de sus viviendas, o cuando el director de un supermercado cobra a los fabricantes por dejarles ocupar con productos suyos las góndolas del supermercado. Algo de esto sucede continuamente en todo el mundo y El Salvador no es la excepcion en donde los proveedores de los productos tienen convenios con las principales cadenas de supermercados a quienes ofrecen ofertas atractivas principalmente por utilización de las puntas de góndolas y meses conjuntos.

⁶ Robert H. Hayes y William J. Abernathy, *Managing our to economic decline*. Harvard Business Review, julio-agosto de 1980.

⁷ *Portrait of a CEO* International Business Week, 11 de octubre de 1993, Pág. 65

Costos de Oportunidad Ocultos en los Negocios

Al igual que muchas otras madres estadounidenses, Caroline hacía unas excelentes galletas. “Deberías dedicarte a venderlas -le decía su familia-, podrías ganar una fortuna.” Al contrario que muchas otras madres a las que dicen lo mismo, Caroline aceptó el reto. Hizo de sus galletas de chocolate un negocio de mucho éxito - Cookies By Caroline- horneando, envasando y distribuyendo sus productos en tiendas de especialidades de alimentación, sobre todo en la zona del Medio Oeste. Sus galletas daban buen valor a un costo y un precio modestos.

La siguiente etapa del plan comercial de Caroline era situar sus galletas en las góndolas de los principales supermercados. Sabía que los supermercados vendían el 94% de los 300.000 millones de dólares de alimentos que se venden cada año en Estados Unidos.

Pero Caroline tropezó con un obstáculo, la costumbre conocida con el nombre de “cesión de espacio”. Comprobó que los supermercados cargaban un canon fijo por ceder a algún producto nuevo un espacio en sus góndolas. Shnicks, de St. Louis, pedía 3.000 dólares por cada producto nuevo que ponía en sus góndolas. Lucky pedía entre 7.000 y 10.000 dólares. A&P, de Nueva York, quería 25.000 dólares. Para hacer más difícil de tragar la pildora de la “cesión de espacio” algunos comercios cargaban unos derechos por fracaso que obligaban a las compañías a recomprar a precio de venta al público todos los artículos que no se hubieran vendido al cabo de un determinado tiempo, en El Salvador esta situación se resuelve agregando a un producto líder o de gran demanda productos con problemas de venta o huesos (comúnmente llamado bandeo de productos) Caroline protestó contra esto en la televisión nacional en el programa 60 minutos-. Ella no podía sufragar esos pagos, dijo, que limitaban gravemente la posibilidad de que pequeñas empresas como la suya compitiera a escala nacional con las firmas mayores y ya establecidas.

En la actualidad los pequeños productores se encuentran con otras dificultades como son la política de las cadenas de supermercados de comprar únicamente productos con códigos de barras para de esa forma ser vendidos a través de los POS (Point of Sales) ¿Es justificable la compra de espacios? ¿Se debe permitir que los supermercados cobren derechos de ocupación? Por lo general, las simpatías del público se desencantan por Caroline, la pequeña empresaria que lucha con las enormes cadenas de supermercados. Pero a continuación se vera de qué manera podría haber replicado el director de un supermercado a la irritación de Caroline:

Llevo la dirección de un buen establecimiento. Cada metro de góndola de mi establecimiento genera unos 10.000 dólares de venta cada semana. Si ocupo un metro de góndola con un nuevo producto y no se vende bien, pierdo esos 10.000 dólares de venta. Eso es un costo real para ella, igual que si hubiera sacado el dinero de la caja fuerte o hubiera extendido un cheque. Y seguiría siendo un costo aunque le dieran gratis el nuevo producto o lo vendiera en consignación. Es un costo por que renuncio a hacer unas ventas, o las pierde -el costo de oportunidad de la venta de artículos por valor de 10.000 dólares- cuando se coloca en la góndola, por ejemplo, las galletas de Caroline en lugar de otra marca más conocida. Así pues, al pedir esos 10.000 dólares, lo único que hace es tratar de cubrir los auténticos costos reales (aunque no los pague con dinero del bolsillo). ¡esto no es una partida de Monopoly!

Caroline aprendió que los costos ocultos se hacen a veces muy evidentes, cuantiosos y reales. Que los directores de los supermercados cobren por ceder espacio en sus góndolas es como si todos los accionistas de Coca-Cola hubieran optado por vender sus acciones e invertir el dinero en otra cosa si Coca-Cola no se desprendía de las divisiones que no conseguían llegar al 16% de rendimiento del capital. Tener en cuenta los costos de oportunidad ocultos a la hora de tomar decisiones hacen que los

negocios salgan mejor, a pesar de lo emotiva que pueda resultar la protesta hecha en nombre de las galletas de Caroline en un programa de Televisión.

Para medir los auténticos costos hay que tener imaginación y pensar en las posibles alternativas, en lo que podría haber sido. Los directores han de preguntarse: si emprendo el proyecto A, o si coloco las galletas de Caroline en la góndola, ¿a qué otras cosas renuncio? ¿Qué podría haber sucedido si hubiera optado por el proyecto B? ¿Que podría haber sucedido si hubiera dejado en la góndola las galletas de chocolate que vendían antes? Las situaciones imaginarias son el tema en muchas ocasiones para los especialistas en contabilidad de Costos, cuyo trabajo consiste en medir de la manera más objetiva y precisa los costos reales representados por el dinero que se desembolsa. Pero para los economistas son muy reales y también deberían serlo para los directores.

En una profesión tan realista y dada a los números como es la dirección de empresas, el jugar a “qué habría podido pasar si...” Parece más apropiado para Peter Pan que para Peter Drucker. Sin embargo, el conocimiento práctico de este método de medición de los costos reales es una de las pruebas de fuego del pensamiento económico. El constante sopesar de las oportunidades, especialmente de las que se perdieron, es el “papel de tornasol” de las decisiones económicas.

Una de las principales fuentes de Costos ocultos son los edificios que las empresas tienen en propiedad. Para la empresa media de Estados Unidos, el segundo costo en importancia es el denominado “costo de ocupación”, lo que les cuesta el espacio de oficinas, bodegas y fábricas que utilizan. (la mayor de las partidas de costo suele ser la correspondiente a personal y otros costos directos de producción.) Si la empresa tiene los inmuebles en alquiler, esos costos aparecen de forma explícita en las cuentas. Pero supongamos que la empresa tiene en propiedad todos sus edificios. En tal caso, no tiene que pagar renta. ¿Significa esto que no tiene costos de ocupación?

La idea del “ingreso a que se renuncia” -lo que podía haber sido- brinda la respuesta correcta: ¡Sí que tiene costos! Si la empresa decidiera alquilar sus edificios podría conseguir unos ingresos. Al utilizar los edificios para sí misma, renuncia a esos ingresos. Eso hace que los edificios ocupados por el propietario constituyan un costo

tan auténtico y sustantivo como si tuviese que pagarlo directamente en concepto de renta.

Muchas empresas no administran adecuadamente sus inmuebles. Una razón es que el costo de ocupación permanece oculto. Los directores deberían considerar atentamente si el valor tangible de los edificios propiedad de la empresa no se podría utilizar mejor de formas alternativas como, por ejemplo, vender los edificios y utilizar el producto de la venta para nuevos tecnología o para investigación y desarrollo. Cuando el capital es escaso y difícil de conseguir, no parece que esté muy justificado inmovilizarlo en un edificio cuya contribución a los ingresos frecuentemente es muy indirecta.

Algunas empresas muy bien gestionadas -Reebok, fabricante de calzado, es una de ellas- tienen por norma no inmovilizar su capital en inmovilizado relativamente improductivo, como son las fábricas. Reebok comprobó que podía contratar con otras empresas la fabricación de su calzado, así que seleccionó entre los fabricantes de más alta calidad y menor costo en una docena o más de países. Las empresas como Reebok, “fabricantes ágiles”, invierten su capital en usos mejores dentro de áreas tales como el diseño y la comercialización del calzado. Tales empresas consideran el capital demasiado precioso para enterrarlo en el suelo, y realmente lo es muchas veces.

Naturalmente, alquilar en lugar de comprar los inmuebles tiene ventajas fiscales. La renta, costo explícito, es un gasto del negocio deducible de los ingresos a la hora de calcular el impuesto de sociedades, mientras que la renta “implica” o ingreso a que se renuncia, no lo es, por lo general. Esto no se debe pasar por alto.

El sector del arrendamiento financiero ha crecido como la espuma en algunos países en parte debido a ventajas fiscales. Aunque en El Salvador recientemente se ha implementado en algunas áreas esta forma de financiamiento, principalmente en Vehículos, Computadoras y últimamente al sector de la vivienda no existe legislación aplicable a esta figura.

Del mismo modo que las empresas deberían cargarse a sí mismas el costo (de oportunidad) de la utilización de sus propios edificios, deberían hacerlo las familias que

tienen vivienda propia. Si una familia propietaria de su vivienda la vendiera y tomara otra en alquiler, la renta mensual -que frecuentemente representa la cuarta parte o más de los ingresos familiares- sería un costo obvio y evidente. Poseer una vivienda no elimina los costos de alojamiento, sino que altera su naturaleza. Así pues, en lugar de tener la vivienda, acaso le conviniera venderla, invertir el producto de la venta y alquilar otra casa. Si esa inversión le produce lo suficiente para pagar el alquiler de otra casa. Si esa inversión le produce lo suficiente para pagar el alquiler de la vivienda y encima le sobra algo de dinero, saldrá ganando. Las administraciones nacionales conocen este cálculo, ya que el sistema de contabilidad que agrupa la producción nacional total de bienes y servicios tiene en cuenta el “valor imputado de las rentas de las viviendas ocupadas por sus propietarios”. El “gasto” en renta de quienes tienen vivienda en propiedad asciende a más del 10% del consumo total de Estados Unidos.

Aproximadamente el 60% de las familias norteamericanas son propietarias de su casa o piso, porcentaje superior al de la mayoría de los países. Una razón, bastante buena, es que adquirir una vivienda ha sido tradicionalmente una de las mejores inversiones; los precios de las viviendas subieron rápidamente durante dos o tres décadas antes de caer en picado a mediados y finales de la década de 1980. Pero otra razón, igualmente válida, es sencillamente que las familias norteamericanas, gustan de la seguridad, comodidad y prestigio de vivir en casa propia, no alquilada. Pero incluso cuando las ventajas intangibles de la propiedad de la vivienda inclinan la balanza a favor de la compra de una casa, los costos ocultos también se han de tener muy en cuenta.

Renta tiene para los economistas un significado diferente del que se le atribuye en el uso cotidiano del término. Renta en el lenguaje corriente es lo que se paga cada mes por el derecho a ocupar una casa, un piso, una fábrica o una oficina. Pero para los economistas, la renta económica es un costo de oportunidad, un cálculo de que podría haber sido. Es la diferencia entre lo que el trabajo o el capital están ganando realmente y el máximo que podrían ganar en otro sitio, en otra inversión.

La renta económica se produce solamente si el trabajo o el capital crea mas valor añadido que lo que podría crear en otro sitio. Por ejemplo, una gran parte del salario de un jugador de béisbol, de dos a tres millones de dólares al año, puede ser renta, procedente de la habilidad particular del jugador que arrastra a muchas personas a los campos de béisbol y sienta delante de sus televisores a muchas más personas todavía; lo que el jugador podría ganar como jefe de ventas o ganadero seria probablemente mucho menos.

El precio de las acciones de una sociedad no difiere del salario-renta de Roger Clemens, el sensacional lanzador de los Boston Red Sox: cuanto mayor son las rentas que generan los ejecutivos gracias a su buena gestión, tanto mayor será el precio de las acciones, del mismo modo que cuanto mayor sea el valor de Clemens (como lanzador con un gran poder de atracción para las masas aficionadas al béisbol), mayor será su salario. Los compradores trataran de adquirir las acciones de esa sociedad (en lugar de comprar acciones de cualquier otra) y su cotización subirá, por que las acciones consiguen unos rendimientos superiores a los obtenidos en otros sitios. Si en realidad el cometido de los directores es tomar decisiones que maximicen a largo plazo, las rentas económicas pueden ser la forma correcta de medir hasta que punto es verdaderamente rentable una empresa.

¿ Cómo se pueden medir las rentas económicas de una empresa? En esencia, eso es lo que Goizueta hizo en Coca Cola al ordenar a las divisiones que se hicieran un cargo a sí mismas por el uso del capital de la compañía, al tipo de costo de oportunidad. Un método similar propuesto por Evan Davis y John Kay (en Business Strategy Review, verano de 1990) se pude utilizar para medir mejor la actuación financiera.

Su estudio utiliza como ejemplo la cadena británica de supermercados Sainabury. El activo de explotación de la empresa –sus edificios, camiones, etc., se podría haber vendido por 2624 millones de libras en 1988-1989. Con ese activo obtuvo un beneficio de explotación de 369 millones de libras en ese ejercicio.

Si hubiera vendido e invertido de esa venta Sainsbury habría percibido unos intereses. Utilizando el 10.8% como tipo de interés (en 1988-1989 ese era el rendimiento

de los bonos del Estado a largo plazo en el Reino Unido) el costo de oportunidad de usar (en lugar de vender e invertir) su activo ascendió a 283 millones de libras:

$$10.8\% \times 2,624 = 283 \text{ millones de libras}$$

Por lo tanto, la renta económica ganada por Sainsbury fue la diferencia entre el beneficio que realmente obtuvo y el costo de oportunidad:

Beneficio de explotación-Costo de oportunidad= Renta económica

$$369-283=86 \text{ Millones de libras}$$

Así pues, Sainsbury ganó una renta económica de 86 millones de libras. Gastó 889 millones de libras en pagos a sus trabajadores e inversores. Expresadas en porcentaje o tasa de rendimiento, las rentas económicas de Sainsbury llegaron casi al 10% de sus costos:

$$\frac{86}{889} = 9,7\%$$

889

Usando las medidas normales de rentabilidad por ejemplo, el beneficio de explotación en tanto por ciento de las ventas Sainsbury no fue más rentable que su competidor, Gateway. Ambas cadenas obtuvieron una tasa de rendimiento del 21%. Pero Gateway utilizó su activo. Sus rentas económicas, en tanto por ciento del gasto del personal y capital, solamente llegaron al 4%, mientras que Sainsbury llegó al 9.7%. La cadena de supermercados Asda tuvo rentas económicas negativas; Habría ganado más dinero si hubiera vendido sus activos e invertido el producto de la venta, en lugar de utilizarlos para vender alimentos al por menor. La utilización de este cálculo es otra herramienta de medida para calibrar la actuación de los directores, además del rendimiento de la dirección. Usándolo se hace patente que los directores de Sainsbury utilizaron los medios humanos y materiales de la Compañía de mejor forma que sus competidores, Las Medidas normales de rendimiento no habrían revelado esto.

Si una empresa desea vender alguna de sus divisiones o reducir el tamaño de ellas, deberá seleccionar aquellas que hagan la menor contribución a las rentas de la empresa, opinan Davis y Kay. (Esto es precisamente lo que Goizueta hizo en Coca Cola). Para comparar su actuación con la de sus competidores, una compañía debe analizar las

rentas por dólar gastado en trabajo y capital. Si se van a poner en práctica sistemas de incentivos que vinculen la retribución a la actuación, deberán hacerse depender de las rentas, no de los beneficios contables ni del rendimiento del activo o de las ventas.

Los Costos Ocultos en el Tiempo de las Personas

El criterio de los Costos ocultos es aplicable no sólo al gasto de dinero, sino también al gasto del tiempo. Para un ejecutivo atareado, el tiempo es frecuentemente un recurso más escaso que el dinero, y asignarlo adecuadamente puede ser de una importancia crucial. Cuando consideran la posibilidad de adquirir otra compañía, los ejecutivos tienen en cuenta no sólo el precio de compra en si y lo que la compañía adquirida añadirá a las ventas y beneficios, sino también la cantidad de tiempo que se necesitará para integrar plenamente a la nueva con la antigua, tiempo que usa a costa de no dedicarlo a otros asuntos igualmente importantes.

El eslogan el tiempo es dinero tuvo sus orígenes en Benjamín Franklin. Se vincula estrechamente a veces con la cultura y la forma de vivir de los estadounidenses. Estos a los ojos de los extranjeros, al menos gustan mucho de las prisas, tanto en el trabajo como en el juego. En el trabajo, grandes cantidades de recursos se pueden malgastar, sencillamente porque gastan como tiempo consumido más que como dinero consumido. Un buen ejemplo es la típica reunión. Lo costosas que pueden ser las reuniones se demuestra con el siguiente cálculo de costo y valor. Paúl Stassman calcula que en una típica reunión de una empresa intervienen doce personas. El tiempo invertido por el iniciador de la reunión fácilmente puede costar 4,000 dólares. El costo del tiempo empleado en organizar la reunión puede cifrarse en torno a los 1,000 dólares. El tiempo de los participantes unos 7,000 dólares. Los costos totales se sitúan en 12,000 dólares; si la reunión dura una hora, son 200 dólares por minuto. Una empresa tendría que obtener

ingresos adicionales de 150,000 dólares para generar suficiente margen bruto con que cubrir estos costos, apunta Strassman⁸

¿ como pueden muchas reuniones producir un valor añadido equivalente a 150,000 dólares más de ingresos?.

Strassman describe una herramienta él Reuniómetro que registra el costo por hora de una reunión, así como los minutos que han transcurrido y el costo total. Su propio record absoluto según el reuniómetro fue una conferencia que pronunció ante 2,300 socios de la mayor firma de auditoria y consultaría del mundo. El tiempo de cada socio valía 300 dólares por hora, más 20% para gastos, un total de 13,800 dólares por minuto, considerando toda la audiencia. Strassman dice que es difícil valer todo eso. Suponiendo que hablara a un ritmo de 120 palabras por minuto, cada palabra costo 115 dólares.

Las reuniones no son la única fuente de tiempo terriblemente costoso. Si se considera la enseñanza superior.

Muchos estudiantes y sus padres se ven agobiados por los elevados costos de enseñanza universitaria y sus gastos conexos. Estos costos son muy visibles, al ser gastos que se pagan con dinero del bolsillo y hacen disminuir el saldo de la cuenta bancaria. Sin embargo, la mayor inversión en la universidad, tanto para las personas como para la sociedad, no son los gastos de enseñanza, alojamiento y alimentación de los alumnos y que han de pagar de su bolsillo, sino el ingreso a que se renuncia, los salarios que se podrían ganar pero que no se ganan por asistir a la universidad con dedicación exclusiva o parcial.

Anualmente se gastan unos 100,000 millones de dólares, pagados del bolsillo, en enseñanza superior en los Estados Unidos, pero las ganancias a que renuncian unos 13,000 millones de alumnos universitarios ascenderían por lo menos al doble. (Véase la Tabla en la siguiente pagina) Esto es cierto incluso si se supone que las personas de 18

⁸ Paul A. Strassman, *The business value of computers: an executive's guide*, Information Economics Press, New Canaan, Connecticut, 1990, Pág.. 375.

a 20 años de edad aptas para ingresar a la universidad, pero sin formación universitaria, no ganarían más que 20,000 dólares al año, o 12,500 por trabajos a tiempo parcial.

Ese costo de 213,000 millones de dólares representa ingresos y producción que podrían producirse pero no se producen y que constituyen una pérdida neta tanto para los individuos como para la sociedad. Los estudiantes son bastante conocedores de este costo. Sin embargo, no aparece de forma explícita en ningún presupuesto ni en ninguna declaración oficial de inversiones nacionales.⁹

¿ Significa el costo de oportunidad resultante de la enseñanza superior, cifrado en 213,000 millones de dólares, que la universidad es tres veces más cara de lo que se habrían imaginado los norteamericanos?.

Evidentemente no significa, lisa y llanamente, que los estudiantes deben calcular como suelen hacerlo por lo general lo que pueden ganar con o sin título universitario y considerar todos los costos, entre ellos los ingresos a que renuncian, antes de decidir hasta que nivel desean cursar sus estudios.

¿ Está justificado el costo que las universidades suponen para la sociedad? El valor de la inversión en la enseñanza superior consiste en parte, para el individuo, en que le reportará mayores ingresos en años futuros; y para la sociedad, también parcialmente, en que posibilita en el futuro una producción mayor.

Costo de oportunidad de la enseñanza superior en EEUU

7.2 millones de estudiantes con dedicación total, por los 20,000 dólares anuales de ingresos a que renuncia, cada uno.

144,000 millones

5.5 millones de estudiantes a tiempo parcial, por los 12,500

⁹ / El valor de otra gran porción de tiempo también es indivisible: el tiempo que se dedica a producir servicios en casa, como el cuidado de los niños, la limpieza y la preparación de la comida. Como los servicios que se prestan durante ese tiempo no se compran ni se pagan en el Mercado, no se valoran como costo o servicio en la producción nacional de bienes y servicios. Un estudio realizado por la OCDE estima que el valor del trabajo doméstico que había en cinco países importantes, añadiría un tercio y un medio al producto interno bruto si se tomase en cuenta (*the economist*, 4 de Julio de 1992, Pág.58)

dólares anuales de ingresos a que renuncia cada uno.

69,000 millones

Total

213,000 millones

El premio novel Gary Becker, profesor de la Universidad de Chicago, ha propuesto el concepto de inversión en capital humano. El y sus colegas han demostrado que tal inversión, incluido el costo de los ingresos a que se renuncia, normalmente produce una elevada tasa de rendimiento social.

El costo de la enseñanza en las mejores universidades privadas supera actualmente los 20,000 dólares por año. De acuerdo con Peter Drucker, si se tiene en cuenta la ayuda económica (manera bastante graciosa de llamar descuento sobre el precio, observa Drucker), la enseñanza cuesta unos 11,000 dólares. Aunque es una suma considerable para la mayoría de los alumnos, es bastante menos que el costo de oportunidad de los ingresos a que se renuncia, lo que el estudiante podría haber ganado si hubiera ido a trabajar durante ese año en lugar de acudir a la universidad. La universidad sale cara no sólo por la enseñanza, sino principalmente porque requiere una importante inversión de tiempo y el tiempo es dinero sin lugar a dudas, el dinero a que se renuncia por que se produce capital humano en lugar de producir bienes y servicios.

Muchas personas que han de tomar decisiones no tienen en cuenta los costos de oportunidad. A consecuencia de ello, se suelen rechazar erróneamente buenos proyectos, mientras que proyectos deleznable consiguen continuamente fondos, cuando lo único que merecen es una pronta eutanasia. De acuerdo con el periodista experto en temas empresariales Michael Schrage, sólo hay una tarea más difícil y costosa que poner en marcha una innovación en una de las 500 empresas de Fortune: detener una que esté en marcha.

¿ Eliminar proyectos? Pregunta irritado el que fuera jefe de investigación de Colgate Palmolive, Jules Blake. Es mucho más fácil decapitar al químico ¿ ilusiones? Harold Geneen, el conglomerador de puño de hierro que dirigió ITT, no dudó en

contratar ingenieros itinerantes que visitaran los laboratorios de la compañía con la expresa misión de eliminar toda actividad de investigación en el campo de los ordenadores. Geneen no quería afrontar la posibilidad de que algún técnico ingenioso imaginara la manera de poner en competencia directa con IBM. Intuitivamente Geneen comprendió que la investigación que se evita puede ser más importante que la investigación que se hace... Lo más sensato que muchas empresas podrían hacer hoy en día para ocupar a su personal de I+D sería implantar una norma según la cual nadie pudiera iniciar un trabajo de investigación sin eliminar uno ya existenteLa cuestión es que se debe obligar al personal a marcar prioridades no sólo en sus presupuestos sino también en su tiempo... Todo el mundo sale ganando si un proyecto se financia dice Lawrence H. Linden, de McKinsey & Co. Codirector del gabinete de gestión de la tecnología de esta empresa. Así, las personas toman el camino más fácil para no enfrentarse con nadie. La cosa se desmadra y demasiados proyectos consiguen financiación.

Si uno es bueno en investigación o desarrollo, siempre puede conseguir datos tentadores. Incorporar mecanismos que obliguen a la gente a justificar sus transacciones es la mejor manera de hacer que las personas se enfrenten al hecho de que los datos tentadores pueden estimular su curiosidad personal pero no generen resultados tangibles/¹⁰

Hay otros dos pecados mortales vinculados a los costos ocultos. `Los dos son graves y si persisten y son de gran magnitud, pueden resultar letales para la salud de una empresa. El primero es el hacer caso omiso de los costos ocultos cuando existen. El segundo pecado es lo contrario: considerarlos reales y grandes cuando en realidad son cero. La aplicación empresarial de la lógica Costo-Valor exige que no se cometa ninguno de los dos pecados. Si se toman malas decisiones al desentenderse de los costos ocultos, acaso se toman otras tantas considerando que costos inexistentes dinero que ya ha gastado son todavía reales y significativos.

¹⁰ Michael Schrage, Los Angeles Times, 10 de febrero de 1991, Pág. 51.

Una razón de que ambos proyectos sean tan difíciles de eliminar tiene sus orígenes en la influencia generalizada de los Costos perdidos. Estos costos representan dinero ya gastado, pero los ejecutivos, en lugar de considerarlos como agua pasada, sostienen frecuentemente que pueden obtener y obtendrán ingresos con ellos. Se niegan a olvidarse del asunto y se tornan cautivos del dinero gastado que no es más que una parte de la historia y que no tiene relevancia alguna ni en el presente ni en el futuro. Los costos perdidos no tienen relevancia alguna para las decisiones orientadas al futuro, en que hay que preguntarse: ¿ Qué costará el proyecto desde ahora hasta el final y cuánto rendirá desde ahora hasta el final? . La primera lógica que exige que se tenga en cuenta las oportunidades que se pueden perder exige que se desatiendan de los recursos cuyas oportunidades están muertas y enterradas. Los costos perdidos son el equivalente empresarial a la culpabilidad: hay que ser conscientes del pasado, pero su influencia en las decisiones futuras debe ser limitada.

Muchos ejecutivos soportan el dolor de los dos males contradictorios. Son despreocupadamente inconscientes de unos elevados costos de oportunidad ocultos y, al mismo tiempo, están fuertemente influenciados por la magnitud de los costos perdidos. ¿ Por que eso es así?

Si se considera este ejemplo. Si una empresa ha gastado millones en un proyecto de I+D para desarrollar un sustitutivo de la carne, sabroso y rico en proteínas. Pero el producto resultante suscita muchas dudas. La investigación de mercado da a entender que no tendrá éxito. No obstante, si se decide fabricarlo y tratar de venderlo. Enfrentados a opciones similares, muchos directores harían lo mismo. Actuar de otra manera sería admitir que se había tomado antes una mala decisión o admitir que la inversión ha sido una pérdida total. Eso duele pero prolongar con inyecciones de oro la agonía del paciente que ya consumió raudales de plata, o sea mantener un proyecto peligroso bastante después de que haya quedado irrefutablemente demostrado que es un fracaso, es un problema doblemente grave. Actuar así es desentenderse de las oportunidades que se pierden de invertir el oro, además de negarse a admitir la pérdida de la plata al querer rescatarla con oro. Este es un caso especial del fenómeno

psicológico que suele producirse en los mercados de capitales: los inversores están dispuestos a aceptar enormes e injustificados riesgos con objeto de evitar pérdidas, cuando esos mismos inversores están poco dispuestos a asumir riesgos con objeto de conseguir grandes ganancias. Por ejemplo, muchos inversores se deciden a vender demasiado tiempo después de que se haya hecho evidente que una inversión en acciones no renta lo que debería y debe venderse. Una venta si supone la admisión de un error y de una pérdida, con el consiguiente sufrimiento psíquico.

Los Costos perdidos

Richard Thaler, economista y profesor de la Universidad de Cornell, tiene una persuasiva explicación de por qué los Costos perdidos, que lógica y racionalmente son irrelevantes, desempeñan un papel tan grande en muchas decisiones empresariales. Imaginemos la persona que empieza a sufrir de codo de tenista poco después de pagar una fuerte cuota de ingreso en un selecto club de tenis. Lo más probable es que siga jugando a pesar de los dolores. Si no fuera por la cuantiosa cuota que pagó, gustosamente optaría por no jugar y evitarse los dolores. ¿ Qué sale ganado pues al jugar? Thaler cree que jugando y soportando los dolores no tiene que reconocer que la cuota de afiliación es una pérdida total. La angustia de aceptar la pérdida puede ser mucho peor que el dolor del codo. Los costos perdidos son el equivalente empresarial de la cuantiosa cuota de afiliación¹¹ Si se paga, se juega, aunque duela.

Las decisiones dentro del sector aeronáutico parecen particularmente propensas a esta variedad empresarial del codo de tenista. Ayudado por un aval de 250 millones de dólares aprobado por los pelos en el congreso de EEUU, Lockheed se decidió en 1971-72 a lanzarse de cabeza a la aventura de poner en producción el Tristar L-1011. a pesar

¹¹ Richard Táler, *Quasi rational economics*, Rusel Sage Foundation, Nueva York 1992

de unas pruebas irrefutables de que el avión jamás sería rentable. El avión era técnicamente de primera, pero tenía muy pocas posibilidades de equilibrar ingresos y gastos en una lucha feroz dentro de un mercado limitado contra dos aviones similares que competían con él: DC-10 y el Airbus A300. Los millones de dólares de cuota de ingreso que Lockheed pagó los 42 meses de investigación y desarrollo resultaron ser un poderoso argumento para seguir adelante con el proyecto, aun cuando fuera un costo en el que se había incurrido en el pasado y no pertinente para la decisión Costo-Valor en el que se había que empezar por responder a esta pregunta: ¿ Cuánto costará y producir los Tristar en el futuro y cuántos se venderán? El mercado de valores vio el dilema con precisión. Las acciones de Lockheed cayeron en picada desde los 70 dólares en 1967 hasta los 10 dólares escasos a mediados de 1970/¹²

Una solución contra el efecto destructivo de los costos perdidos a la hora de tomar decisiones es lo que Barry Staw y Jerry Ross han denominado la empresa experimentadora, en la que los directores consideran que todas las operaciones son imperfectas y se puede dudar de ellas.... Todo programa se debe someter a reconsideraciones periódicas (al estilo del presupuesto en base cero) y toda línea de negocio debe estar en disposición de ser vendida si se consigue el precio adecuado... Cuando un mercado o una tecnología cambia, la empresa experimentadora no tratará simplemente de parchear el antiguo producto o fábrica, sino que verá con rapidez cuando es mejor cortar por lo sano y empezar de nuevo.

El negocio del cine es un ejemplo extremo del dominio de los Costos perdidos. Hacer una película lleva unos dos años, desde el guión inicial hasta el extremo. El costo medio de una producción es de 20 millones de dólares en Estados Unidos. Se necesitan otros 7 para comercializar y distribuir la película en EEUU y del orden de 3 para cubrir los gastos generales del estudio cinematográfico. Esos 30 millones de dólares son un costo

¹² *La debacle del L-1011 es un ejemplo espectacular de la incapacidad de las empresas para abandonar los proyectos. Barry M. Staw y Jerry Ross Knowing When to pull the plug. Harvard Business Review, marzo-abril de 1987, Págs..68-74.*

perdido, un dinero pagado mucho antes de que el primer espectador compre la primera entrada. No va a cambiar tanto si la película recauda en el futuro un millón de dólares o diez o cien.

Solo una película de cada cinco recupera sus costos perdidos a través de las recaudaciones en taquilla; los ingresos adicionales proceden de la televisión, de la televisión por cable y de fuentes auxiliares como la venta de grabaciones en video. Por lo general, los exhibidores (los propietarios de los cines) se reservan el cincuenta por ciento de los 30 millones de dólares, más de la mitad de los cuales destina a gastos comerciales. Sólo dos de cada cinco películas consiguen algún beneficio. En muy raras ocasiones, las películas consiguen unos beneficios enormes. Batman costo 75,000 millones de dólares y consiguió mil millones de dólares de recaudación¹³.

¿ se deben promocionar y anunciar con mayor intensidad que las películas baratas aquellas cuyos costos perdidos son enormes?. En absoluto, lo que importa son las probabilidades futuras de que la película consiga ingresos y la posibilidad de mejorar esos ingresos mediante una intensa promoción. Esto no tiene por que depender de lo que se gastó en el pasado para producir la película.

Frecuentemente, las propias compañías agigantan la importancia de los costos perdidos al penalizar severamente los fracasos. El resultado es que muchas veces se toma la decisión de perseverar, cuando la buena gestión empresarial habría aconsejado cortar por lo sano.

Debido a que un fuerte temor al fracaso puede ser causa de un compromiso exagerado (con proyectos ruinosos), la dirección haría mejor penalizando nada mas que conservadoram¹⁴ente los fracasos advierten Staw y Ross. Estos serian así algo que hay que evitar, pero no a toda costa de otro modo, los proyectos o las películas que sólo generan pérdidas pueden seguir absorbiendo de forma continuada unas inversiones excesivas. Ambos autores cuentan el caso de una gran compañía fabricante de

¹³ Sony Corp: globalization, caso 391-071 de la Escuela de Negocios de Harvard, 1990, Pág..23.

ordenadores que pone a los directivos que se equivocan en un área de castigo durante un periodo máximo de un año, en el que quedan inhabilitados para nuevos cometidos de importancia. Después de cumplido el castigo, recuperan plenamente su categoría¹⁴

Los directivos necesitan dos clases de sabiduría. Necesitan capacidad de percepción para tener en cuenta los costos ocultos cuando existan, especialmente los referidos a recursos ya comprados y pagados. Necesitan valentía y sinceridad para cancelar los costos perdidos y desentenderse de ellos, especialmente, una vez más, los referidos a recursos o productos que se compraron y pagaron hace mucho tiempo, frecuentemente a un precio elevado. Y necesitan mucho sentido común para distinguir entre unos y otros.

¹⁴ Staw y Ross, *Knowing when to pull the plug*, Págs. 73 y 74.

BIBLIOGRAFÍA

COSTOS OCULTOS DE WIN 98

costosocultosdewin98.htm

COSTOS OCULTOS DE PRESTAMOS HIPOTECARIOS

Costosocultosdepresthipo.htm.

COSTOS OCULTOS DE PCs

www.mouse.cl.antes/Nro.082-1997.29.05/Nro.082C.html

LOS COSTOS OCULTOS DE GASTAR EN LA DEFENSA Y LA AYUDA EXTRANJERA

WILLIAM D. HARTUNG

COSTOS DE LA CALIDAD

MOHAMMED BEHEIY

ENTERPRISE QULITY MANAGEMENT

COSTOS OCULTOS DE LAS PELICULAS

www.vcgimagen.com.ar.EspPACS.htm