

Publicación: El Economista - Valores y Dinero

Fecha: 12 de Febrero de 2007

### Costo Total de Propiedad

Año nuevo y con nuevos objetivos a cumplir, dentro de ellos, reducir costos.

El reporte Acciones para la consolidación y crecimiento de las empresas, encuesta de CEO en México realizada por PricewaterhouseCoopers durante el 2006, mostró que 88% de las acciones que las empresas efectúan para ser competitivas es la reducción de los costos.

Y nada podría ser más necesario en una época como ésta, en la cual la competencia es más fuerte en todos los frentes, y por ello resulta importante incrementar las utilidades para los accionistas.

Además, si sabemos que una reducción de costos, por ejemplo, de 10%, podría representar un aumento en las utilidades equivalente a 50% de incremento en ventas, no debe sorprender a nadie que éste sea uno de los caminos comúnmente más seleccionado por los ejecutivos de las empresas para lograr sus objetivos.

No obstante, la reducción debe ser realizada de una forma cuidadosa en la que nos aseguremos que se están eliminando costos superfluos o no necesarios; evitar eliminar elementos esenciales a costa de la obtención de objetivos a corto plazo, pero que pueden poner en riesgo la supervivencia de la empresa en el mediano o largo plazo.

No necesariamente implica, por ejemplo, cambiar a proveedores que nos den precios más bajos o recortar de nuestro personal los recursos más caros sólo basados en criterios financieros.

Una de las herramientas más poderosas a utilizar para la reducción inteligente de costos es la aplicación del concepto Costo Total de Propiedad, el cual involucra la toma de decisiones de compra con base en todos los costos asociados a un producto o servicio, es decir, se deben tomar en cuenta no solamente los costos de compra, sino los costos asociados a compra, utilización, administración y disposición de un producto o servicio durante toda su vida útil.

Por ejemplo, si compramos un auto, no sólo debemos fijarnos en el precio que debemos pagar por adquirirlo, también debemos considerar el rendimiento en kilómetros por litro, el costo y tiempo de los servicios, la disponibilidad y precio de las refacciones, el costo del seguro, impuestos, etcétera.

Con todos estos elementos en mente debemos hacer una proyección del total de los costos que se pagarán durante la vida del producto, como base para la toma de decisiones de compra o de sustitución de los productos en nuestra empresa.

La aplicación de este concepto ha probado brindar mayores beneficios en compras de alto valor y repetitivas, sin embargo, puede también ayudar en compras únicas cuando el valor de la compra es elevado.

Aplicado a materias primas, por ejemplo, se debe seleccionar el material no sólo con base en criterios de calidad y rendimiento en el proceso, sino también en criterios como aquel en que el proveedor brinde servicios de valor agregado sin costo adicional.

Si hablamos de una maquinaria o equipo de cómputo, un aspecto importante a considerar será la disponibilidad o confiabilidad del equipo, es decir, identificar el tiempo que podemos esperar para que el equipo brinde un servicio normal antes de que se incrementen las posibilidades de falla.

Pero, ¿cómo aplicar este concepto en aspectos más allá de la adquisición de productos? El Costo Total de Propiedad puede también ayudarnos en la toma de decisiones del tipo compra vs.

Arrendamiento o compra de equipo vs. adquisición de un servicio.

Esta aplicación más generalizada involucra la aplicación de un análisis de tres pasos al caso particular que estemos evaluando.

El primer paso, involucra la identificación de costos asociados con las alternativas que se están evaluando. Por ejemplo, en una decisión de compra de un equipo de cómputo vs. la contratación de un servicio de outsourcing, deberemos desarrollar una lista de los costos asociados a cada alternativa.

En el segundo paso, clasificaremos los costos por su importancia, identificando aquellos que representarán la mayor parte del costo total de propiedad. Para el caso del escenario de compra, el precio del equipo por sí mismo será un componente importante, así como el costo de los recursos capacitados para operarlo durante su vida útil.

En el escenario de outsourcing, la mensualidad será uno de los principales componentes a considerar.

El último paso, involucra la agrupación de los costos más importantes con base en criterios, tales como las fases del ciclo de vida del producto.

Para el caso del escenario de compra, agruparemos los costos iniciales (compra, instalación, puesta en marcha, capacitación de personal, etcétera), costos de operación (mantenimiento de equipo y software, reparaciones o actualizaciones, etcétera), costos administrativos (costo de control de activos, costo correspondiente de personal administrativo de sistemas, etcétera).

Y para el otro escenario, los costos de inicio de outsourcing (contratación, comunicaciones, etcétera), costos de operación (mensualidad fija o variable), costos de incremento de funcionalidades o volumen de procesamiento y costos de terminación anticipada de contrato, en caso de que apliquen.

Una vez realizado este análisis, se puede obtener el Costo Total de Propiedad de los dos escenarios, mediante un cálculo aritmético sencillo.

Otra aplicación del concepto que puede ser interesante para la toma de decisiones es cuando lo empleamos con el personal que estamos contratando o que ya labora con nosotros. En este caso, no debemos fijarnos sólo en el costo de estos recursos para la empresa; lo importante es su productividad.

Así como no despediríamos a nuestro vendedor estrella porque estamos pagándole un sueldo y comisiones elevadas, no debemos buscar recursos baratos para posiciones cuya importancia es vital para el negocio.

Por ejemplo, en cualquier compañía manufacturera el área de abastecimientos debe ser considerada como un área de generación de valor, ya que se requieren recursos que sean capaces de reducir los costos de nuestros abastecimientos (que fácilmente podrían representar 50% del gasto de una empresa) a través de análisis y negociación.

Obviamente, un recurso que cuente con la preparación, experiencia y que pueda alcanzar el nivel de desempeño que buscamos, no será barato.

La aplicación del concepto para este caso debe considerar no sólo el costo, sino la productividad de los recursos.

En nuestro ejemplo, si el sueldo del personal mantiene elevado nuestro rubro de costos administrativos, pero también el personal es responsable de que se reduzcan o eviten costos de diversos tipos proporcionalmente mayores, entonces la decisión de eliminar o evitar contratar este tipo de recursos deberá tomar en cuenta la productividad y no sólo el costo.

Aún más, esta misma lógica se aplica para las decisiones de capacitación del personal.

En este caso, se deberán considerar no sólo el costo del curso, sino también la mejora en productividad o potencial de desarrollo que nuestros recursos podrán obtener derivado del aprendizaje.

En una época en la que el objetivo común entre las empresas, sin importar la industria o mercado al que sirvan, es la reducción de costos, el entendimiento y aplicación de conceptos tan poderosos como el Costo Total de Propiedad, es una habilidad que puede representar una ventaja competitiva para nuestras empresas.

\*Guillermo Utrilla es Gerente Senior de la práctica de Mejora del Desempeño en PricewaterhouseCoopers México.

Su correo electrónico es: [guillermo.utrilla@mx.pwc.com](mailto:guillermo.utrilla@mx.pwc.com)