
Costo objetivo en base a precio de mercado

Target cost based on market price

Glenda Gutiérrez Vásquez¹
Ricardo R. Vega Bois²

Resumen: En mercados cada vez más competitivos se hace necesario evaluar las posibilidades de producción y ventas, a fin de lograr un costo inicial en la cadena de valor que asegure llegar al consumidor final a un precio de mercado ya asumido. Lo anterior obliga a considerar regresivamente un valor de mercado, pasando por intermediaciones y agregados de valor, hasta llegar a la fábrica o unidad productiva.

Es así que un producto cualquiera que se comercializa a un precio determinado, deberá deflactarse hasta determinar lo que denominaremos costo objetivo, para luego constatar en base a la realidad productiva de la empresa, la factibilidad real de obtenerlo.

Abstract: In increasingly competitive markets it is necessary to evaluate correctly the real possibilities of production, in order to achieve an initial cost in the value chain that ensures reaching the final consumer at a market price already assumed. This forces us to consider a market value regressively, passing through intermediations and value additions, until we reach the factory or production unit.

Thus, any product that is marketed at a certain price, must be deflated to determine what we will call the target cost, and then verify based on the productive reality of the company, the real feasibility of obtaining it.

Palabras Claves: costo – costo objetivo – precio de mercado

Keywords: cost - target cost - market price

¹ Chilena, Contador Auditor, Licenciada en Contabilidad y Auditoría - Ingeniero Comercial, Licenciada en Cs Administrativas - Magíster en Educación Superior - Académica del Departamento de Cs Administrativas y Económicas de la Universidad de Los Lagos, Osorno – Chile. glenda.gutierrez@ulagos.cl

² Chileno, Contador Público – Contador Auditor, Mg en Administración, Mención Mercadeo y Comercio Internacional - Doctor of Science Business Administration - Académico del Departamento de Cs Administrativas y Económicas de la Universidad de Los Lagos, Osorno – Chile. ricardo.vega@ulagos.cl

I. Introducción:

Las empresas industriales, de transformación y/o manufactureras presentan análisis y determinaciones más complejas, por lo cual se requiere una mayor especialización para la determinación de sus costos (Vega & Quintana, 2018)

El target costing o costeo objetivo implica la consideración del precio de venta final y los márgenes y costos intermedios involucrados, hasta llegar regresivamente a un costo objetivo o a lograr en fábrica.

Existen varias definiciones, tales como que "es un enfoque proactivo para la administración de los costos, que los gerentes pueden usar para determinar cuál debería ser el costo para que la compañía obtenga una utilidad aceptable, a través del ciclo de vida de los productos o servicios prestados" (Cuevas, 2014, pág. 152). También conocido por los japoneses como el costo meta o target cost, se define como "método que ayuda a las empresas a determinar el costo del ciclo de vida de un producto sin descuidar su funcionalidad y calidad, conociendo anticipadamente el nivel deseado de rentabilidad y el precio de venta" (Cooper , 1997, pág. 31)

Por otra parte, según (Blocher, 2008, pág. 12), el costeo objetivo "determina el costo deseado de un producto con base en un precio competitivo dado de manera que el producto obtenga la utilidad deseada"

Asimismo, (Ott, 1997, pág. 186) lo define como: Un efectivo método de reducción de costos a lo largo de la totalidad del ciclo de vida del producto, sin comprometer ni la calidad de oferta ni la del producto; es decir, es un sistema de gestión estratégica de costos que, a diferencia de los sistemas tradicionales en los que el énfasis recae en la fase de producción, aquel proporciona una gestión radical de costos desde la fase de concepción y diseño hasta la producción final, que conduce a reducir las inversiones en las fases de diseño, producción y distribución.

Lo que sí es acertado afirmar, es que actualmente puede hacerse muy riesgoso no efectuar determinaciones previas de costos a través de esta metodología, por cuanto se corre el riesgo de no tener

precios de venta competitivos.

Los objetivos planteados en el presente ensayo fueron principalmente el analizar esta metodología de determinación de costos y su aplicabilidad en los tiempos actuales de gran competitividad internacional. Se presenta en una estructura sencilla de desarrollo y consideraciones finales, destacando comparativamente la utilidad que presenta su uso y aplicación técnica principalmente en la industria manufacturera.

Llama la atención que siendo un concepto ya asumido hace bastante tiempo, su enseñanza y aplicabilidad es aún tenue, quizás por la complejidad que puede presentar su acertado dominio.

II. Desarrollo:

La ya tradicional determinación de la cadena de valor de los productos, que implica un concepto lineal y secuencial de determinación de precios intermedios hasta llegar al final, asumido por el consumidor último, es siempre considerada unidireccional, con una lógica aceptada por lo mismo.

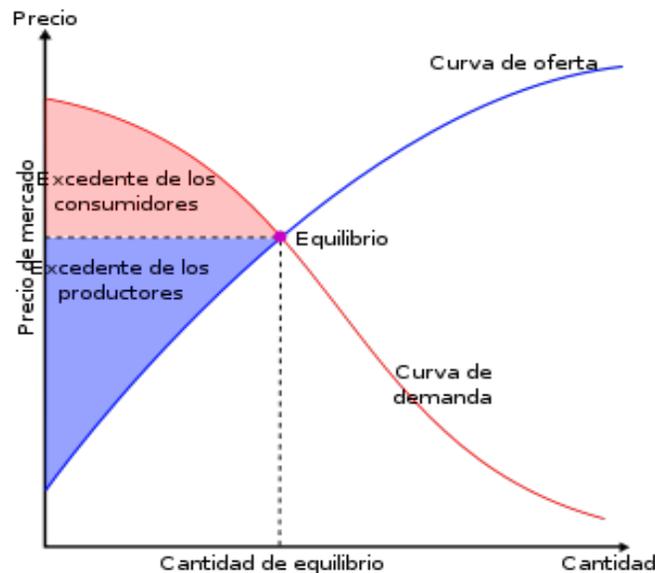
El costo objetivo más que ser una regresión lineal, es un estudio de mercado que busca determinar un precio competitivo en ese mismo mercado, logrado desde el inicio de la cadena productiva, con certeza y confiabilidad.

La reducción de costos a través de mejoramiento continuo ha sido planteado ya hace una década al menos, posicionando el concepto oriental de kaizen. "Kaizen significa mejoramiento continuo, es decir, la búsqueda ininterrumpida de nuevas maneras de reducir costos en el proceso de producción de un producto con un diseño y una funcionalidad determinados" (Blocher, 2008, pág. 365). Con lo anterior se podría aspirar a un costo optimizado u objetivo, pero se corre el riesgo de perder de vista el comportamiento de precios del mercado y su asignación a nuestros productos o similares.

2.1. El precio de mercado

En una economía abierta, de libre mercado, son la oferta y la demanda las que regulan el mercado de precios y cuando estas son estables, con inflación controlada, los precios tienden a mantenerse dentro de ciertos rangos, asumiendo productores y consumidores un precio o valor de mercado específico y conocido dentro de ciertas condiciones de normalidad.

Figura 1: Equilibrio de mercado



Fuente: <http://laeconomia.com.mx/precio-de-mercado/> (La Economía, 2019)

2.2. Cadena de valor

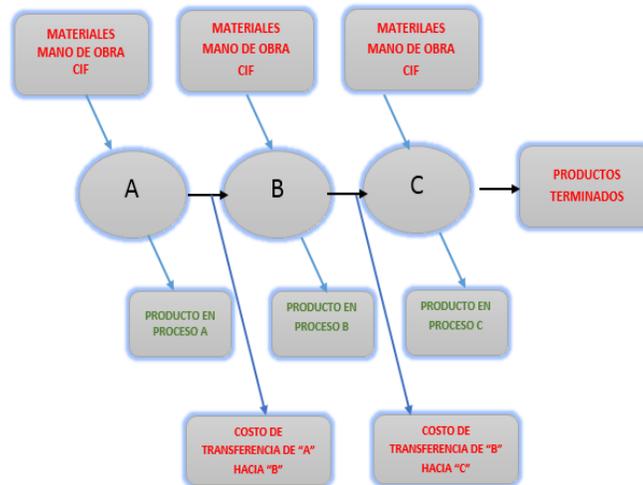
Desde el inicio de la producción u obtención de los bienes hasta su llegada al consumidor final se produce una cadena de valor ascendente e identificable. *El concepto fue definido por (Porter, 1985) en su libro "Ventaja Competitiva".*

(Porter, 1980) *previamente en su libro "Estrategia Competitiva" había identificado las dos fuentes de la ventaja competitiva (que posteriormente generaron [cuatro estrategias de gestión](#)): el liderazgo en bajo costo y la diferenciación, procediendo posteriormente a enfocar la cadena de valor hacia su*

dependencia de las actividades que desarrolla una organización.

Esta cadena parte desde el inicio de la producción en donde el avance en cada proceso conlleva una transferencia sumativa de costos.

Figura 2: Transferencia de costos en procesos

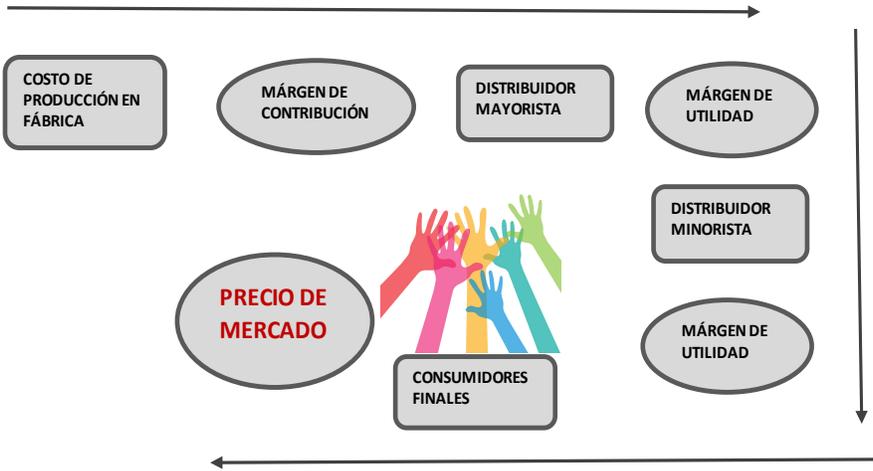


Fuente: (Vega & Quintana, 2018)

Una vez que los productos abandonan la fábrica empiezan un camino hacia el consumidor final en el cual intervienen diferentes actores y acciones que van impactando en su valorización, llegando estos a un valor, que de ser "justo", competitivo, esperado o simplemente "de mercado" y existiendo un nicho de demanda, será adquirido a ese precio.

Obviamente las empresas antes de iniciar la aventura productiva o decidir la adquisición de mercadería a comercializar, realizan necesariamente estudios previos a fin de determinar las posibilidades de éxito del negocio emprendido.

Figura 3: Secuencia de valor



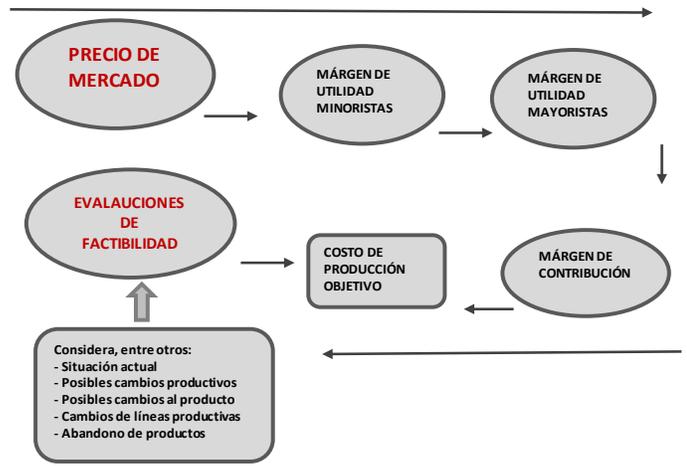
Fuente: Elaboración propia

2.3. Desafíos: El costo objetivo

Aplicar un enfoque de target costing o costeo objetivo puede ser a través de una metodología tradicional donde se realizan diferentes acciones de monitoreo de mercado, se aplican diferentes técnicas de optimización, además de ingenierías de proceso con vista a un precio de mercado, convirtiendo estas determinaciones en verdaderos presupuestos de producción y ventas o aplicar determinaciones regresivas de la cadena de valor, determinado un costo deseado u objetivo, evaluando la factibilidad real de lograrlo de acuerdo a nuestras realidades o en base a cambios posibles de realizar.

En base a lo anterior, es factible revisar y determinar una regresión en la cadena de valor de un producto, desde el consumidor final (precio final de venta) hasta la unidad productiva, pasando regresivamente por cada uno de los intermediarios y sus márgenes de comercialización.

Figura 4: Regresión en la cadena de valor



Fuente: Elaboración propia

2.4. Un ejemplo aplicado

(Ejercicio simple)

La empresa **La Cómoda y Cía Ltda.**, es una fábrica de muebles de estilo, considerada una marca de prestigio por el diseño y la calidad de sus productos, siendo usted profesional asesor de costos de la empresa.

Los productos a evaluar son *Sillón Bergeré Articulado Premium*, *Juego de Comedor Lacado con 6 sillas en eco – cuero* y *Juego de Living Lujo en eco - cuero* (sillón 2 cuerpos, dos sillones 1 cuerpo y mesa de centro lacada).

La investigación en el mercado objetivo determinó los siguientes precios de venta al público de productos similares:

ARTÍCULO	PRECIO MÍNIMO	PRECIO MÁXIMO
Bergeré Premium	\$ 462.185	\$ 521.008
Juego Comedor Lacado	\$ 588.235	\$ 630.252
Juego living Lujo	\$ 579.832	\$ 630.252

Las empresas de Retail, quienes son nuestro cliente objetivo tienen márgenes de comercialización para estas líneas de productos del 40%, cancelando a proveedores del rubro a 90 y 120 días plazo, en partes iguales.

La empresa tiene los siguientes costos internos:

CONCEPTO	UNIDAD	VALOR
Eco – Cuero calidad prima	Metro 2	\$ 15.000
Eco – cuero alternativo	Metro 2	\$ 6.000
Maderas tipo 1	Metro lineal	\$ 5.000
Maderas tipo 2	Metro lineal	\$ 15.000
Mano de Obra Directa tipo A	Hora Hombre	\$ 6.000
Mano de Obra Directa tipo B	Hora Hombre	\$ 4.500
Mano de Obra Directa tipo C	Hora Hombre	\$ 3.000
Tira de metal reforzado	1 barra de 2,5 mt.	\$ 17.000
Resortes tipo A	Unidad	\$ 150
Resortes tipo B	Unidad	\$ 500
Otros CIF productivos	Cuota	\$ 1.000
Articulaciones metálicas	Unidad	\$ 2.000

La empresa ha determinado los siguientes consumos por producto:

Producto: *Sillón Bergeré Premium:*

CONCEPTO	CANTIDAD
Eco – Cuero calidad prima	3 metros 2
Eco – cuero alternativo	
Maderas tipo 1	2,5 metros
Maderas tipo 2	
Mano de Obra Directa tipo A	5 horas
Mano de Obra Directa tipo B	7 horas
Mano de Obra Directa tipo C	8 horas
Tira de metal reforzado	1,5 tiras
Resortes tipo A	10 unidades
Resortes tipo B	8 unidades
Otros CIF productivos	20 cuotas
Articulaciones metálicas	18 unidades

Producto: *Juego Comedor lacado:*

CONCEPTO	CANTIDAD
Eco – Cuero calidad prima	1 metro 2
Eco – cuero alternativo	
Maderas tipo 1	18 metros
Maderas tipo 2	
Mano de Obra Directa tipo A	2 horas
Mano de Obra Directa tipo B	4 horas
Mano de Obra Directa tipo C	3 horas
Tira de metal reforzado	0,5 tiras
Otros CIF productivos	5 cuotas
Articulaciones metálicas	

Producto: *Juego Living lujo:*

CONCEPTO	CANTIDAD
Eco – Cuero calidad prima	5 metros 2
Eco – cuero alternativo	
Maderas tipo 1	12 metros
Maderas tipo 2	
Mano de Obra Directa tipo A	2 horas
Mano de Obra Directa tipo B	4 horas
Mano de Obra Directa tipo C	4 horas
Tira de metal reforzado	1 tira
Resortes tipo A	30 unidades
Resortes tipo B	6 unidades
Otros CIF productivos	6 cuotas
Articulaciones metálicas	

La empresa requiere de un Margen de Contribución Mínimo de 30% para así cubrir sus costos fijos y generar un nivel de utilidades considerado aceptable.

Desafíos:

1. Evaluaciones de costo y producción, determinando (proponiendo) una estructura de costos que la empresa debiera asumir, justificadamente.

2. En base a la propuesta anterior y considerando costos fijos de la empresa para esa área productiva de \$ 16.000.000.- y una proporción de producción de 30% – 40% – 30 % (en el orden de presentación de los productos), ¿cuál es la estructura de producción y ventas de equilibrio?

3. Asuma limitantes productivas internas y limitantes de mercado para hacer una evaluación de producción y ventas.

Resolución:

Para este ejemplo básico se debe establecer los posibles escenarios de costos ya la vez determinar un costo objetivo en base a las condiciones de mercado.

Cualquier decisión debe considerar las relaciones calidad/precio y la empresa optar por una propuesta que no sólo tenga éxito inicial, sino que posicione aún más la marca.

Los antecedentes aportados por el caso permiten distinguir costos por producto inamovibles, sin flexibilidad alguna y costos que permiten optar en precio y calidad, como es el caso de eco – cuero y maderas.

En base a lo anterior se realizan los análisis, primer dirimiendo los posibles escenarios de costos de la empresa y los costos objetivos asociados, para luego concluir no tan sólo en la posibilidad cierta de asunción del desafío productivo, sino también en los impactos esperados de estos.

Costo objetivo en base a precio de mercado

RESUMEN COMPARACIÓN COSTO OBJETIVO V/S PRECIO DE MERCADO

Producto: Sillón Bergeré Premium:

CONCEPTO	CANTIDAD	Calidad	Bajo Costo	Mix
Mano de Obra + CIF				
Mano de Obra Directa tipo A	5 horas	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Mano de Obra Directa tipo B	7 horas	\$ 31.500	\$ 31.500	\$ 31.500
Mano de Obra Directa tipo C	8 horas	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000
Tira de metal reforzado	1,5 tiras	\$ 25.500	\$ 25.500	\$ 25.500
Resortes tipo A	10 unidades	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500
Resortes tipo B	8 unidades	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000
Otros CIF productivos	20 cuotas	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000
Articulaciones metálicas	18 unidades	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000
Total Mano de Obra + Cif		\$ 172.500	\$ 172.500	\$ 172.500

Costo Objetivo Sillón Bergeré	\$ 253.948	\$ 286.268	\$ 270.108
-------------------------------	------------	------------	------------

Margen Otros Costos	\$ 81.448	\$ 113.768	\$ 97.608
---------------------	-----------	------------	-----------

CONCEPTO	CANTIDAD	Calidad	Bajo Costo	Mix
Material Directo				
Eco - Cuero calidad prima	3 metros 2	\$ 45.000	\$ -	\$ 30.000
Eco - cuero alternativo		\$ -	\$ 18.000	\$ 6.000
Maderas tipo 1	2,5 metros	\$ -	\$ 12.500	\$ 7.500
Maderas tipo 2		\$ 37.500	\$ -	\$ 15.000
Total Material Directo		\$ 82.500	\$ 30.500	\$ 58.500

Costo Unitario	\$ 255.000	\$ 203.000	\$ 231.000
----------------	------------	------------	------------

Producto: Juego Comedor lacado:

CONCEPTO	CANTIDAD	Calidad	Bajo Costo	Mix
Mano de Obra + CIF				
Mano de Obra Directa tipo A	2 horas	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
Mano de Obra Directa tipo B	4 horas	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000
Mano de Obra Directa tipo C	3 horas	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000
Tira de metal reforzado	0,5 tiras	\$ 8.500	\$ 8.500	\$ 8.500
Otros CIF productivos	5 cuotas	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
Articulaciones metálicas				
Total Mano de Obra + Cif		\$ 62.500	\$ 62.500	\$ 62.500

Costo Objetivo Juego Comedor	\$ 323.206	\$ 346.292	\$ 334.749
------------------------------	------------	------------	------------

Margen Otros Costos	\$ 270.706	\$ 293.792	\$ 282.249
---------------------	------------	------------	------------

CONCEPTO	CANTIDAD	Calidad	Bajo Costo	Mix
Material Directo				
Eco - Cuero calidad prima	1 metro 2	\$ 15.000	\$ -	\$ 15.000
Eco - cuero alternativo		\$ -	\$ 6.000	\$ -
Maderas tipo 1	18 metros	\$ -	\$ 90.000	\$ 70.000
Maderas tipo 2		\$ 270.000	\$ -	\$ 60.000
Total Material Directo		\$ 285.000	\$ 96.000	\$ 145.000

Costo Unitario	\$ 337.500	\$ 148.500	\$ 197.500
----------------	------------	------------	------------

Producto: Juego Living lujo:

CONCEPTO	CANTIDAD	Calidad	Bajo Costo	Mix
Mano de Obra + CIF				
Mano de Obra Directa tipo A	2 horas	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
Mano de Obra Directa tipo B	4 horas	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000
Mano de Obra Directa tipo C	4 horas	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
Tira de metal reforzado	1 tira	\$ 17.000	\$ 17.000	\$ 17.000
Resortes tipo A	30 unidades	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500
Resortes tipo B	6 unidades	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
Otros CIF productivos	6 cuotas	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000
Articulaciones metálicas		\$ -	\$ -	\$ -
Total Mano de Obra + Cif		\$ 72.500	\$ 72.500	\$ 72.500

Costo Objetivo Living	\$ 318.589	\$ 346.292	\$ 332.441
-----------------------	------------	------------	------------

Margen Otros Costos	\$ 246.089	\$ 273.792	\$ 259.941
---------------------	------------	------------	------------

CONCEPTO	CANTIDAD	Calidad	Bajo Costo	Mix
Material Directo				
Eco - Cuero calidad prima	5 metros 2	\$ 75.000	\$ -	\$ 52.500
Eco - cuero alternativo		\$ -	\$ 30.000	\$ 9.000
Maderas tipo 1	12 metros	\$ -	\$ 60.000	\$ 50.000
Maderas tipo 2		\$ 180.000	\$ -	\$ 30.000
Total Material Directo		\$ 255.000	\$ 90.000	\$ 141.500

Costo Unitario	\$ 327.500	\$ 162.500	\$ 214.000
----------------	------------	------------	------------

Se puede observar que la opción "bajo costo" y mix de costos (mezcla de costos v/s precio mercado medio) son completamente factibles de asumir, debiendo la empresa ponderar los efectos de incorporar materiales de baja calidad en pro del objetivo precio. Cabe destacar que la opción "Mix" permite combinar aleatoriamente materiales, lo cual a través de estudios de diseño y durabilidad se pueden optimizar en su incorporación a los productos.

La asunción de "alta calidad" implica una decisión empresarial de reducción de margen de contribución.

Punto de equilibrio poliproduktivo

Costos Fijos \$ 1.600.000

Producto-bajo precio - bajo costo	Precio de Venta por UU	Costos Variables por UU	Contribución Marginal Unitaria	% Participación en las ventas	Contribución marginal ponderada	Cantidad de equilibrio general	Cantidad de equilibrio por Prod
Producto: Sillón Bergeré Premium:	\$ 462.185	\$ 203.000	\$ 259.185	30%	\$ 77.755	4	1
Producto: Juego Comedor lacado:	\$ 588.235	\$ 148.500	\$ 439.735	40%	\$ 175.894		2
Producto: Juego Living lujo:	\$ 579.832	\$ 162.500	\$ 417.332	30%	\$ 125.200		1
				100%	\$ 378.849		4

Producto-calidad-precio máximo	Precio de Venta por UU	Costos Variables por UU	Contribución Marginal Unitaria	% Participación en las ventas	Contribución marginal ponderada	Cantidad de equilibrio general	Cantidad de equilibrio por Prod
Producto: Sillón Bergeré Premium:	\$ 521.008	\$ 255.000	\$ 266.008	30%	\$ 79.803	6	2
Producto: Juego Comedor lacado:	\$ 630.252	\$ 337.500	\$ 292.752	40%	\$ 117.101		2
Producto: Juego Living lujo:	\$ 630.252	\$ 327.500	\$ 302.752	30%	\$ 90.826		2
				100%	\$ 287.729		6

Producto-calidad-precio ponderado	Precio de Venta por UU	Costos Variables por UU	Contribución Marginal Unitaria	% Participación en las ventas	Contribución marginal ponderada	Cantidad de equilibrio general	Cantidad de equilibrio por Prod
Producto: Sillón Bergeré Premium:	\$ 491.597	\$ 231.000	\$ 260.597	30%	\$ 78.179	4	1
Producto: Juego Comedor lacado:	\$ 609.244	\$ 197.500	\$ 411.744	40%	\$ 164.697		2
Producto: Juego Living lujo:	\$ 605.042	\$ 214.000	\$ 391.042	30%	\$ 117.313		1
				100%	\$ 360.189		4

*Se aplicó metodología de ponderación de contribución por producto en base a la participación en las proyecciones de ventas.

Podemos visualizar que, dado que los Costos Fijos asociados son bajos en relación al costo y margen de cada producto, en todos los escenarios se da un desafío menos de logro, entre 4 y 6 unidades por período de producto.

Conclusiones:

El conocimiento y estudio del mercado es gravitante para la toma de decisiones empresariales y en este caso en particular se evidencian las posibilidades que la empresa tiene frente a cada producto, pudiendo optar en base a objetivos y proyecciones.

El conocimiento del precio de venta permite efectuar regresiones en base a información de costos y márgenes que cada uno de los interactuantes en la cadena de comercialización realiza, pudiendo así determinar en base a este precio de venta un costo objetivo y a partir de ahí, determinar las posibilidades ciertas que tiene la empresa de lograrlo.

Como se visualizó en nuestro ejemplo, un caso simple por lo demás, se puede, siendo así recomendable, analizar varias opciones con un mismo producto, pudiendo optar a privilegiar calidad, precio o ambos. Permite este análisis a la vez tomar decisiones respecto a la mantención o no de las expectativas de margen de contribución, cautelando las situaciones de equilibrio.

Paralelamente es importante considerar que en el caso de evaluaciones altamente positivas, se sugiere mantener un precio de productos acorde a la tendencia del mercado, no irrumpiendo en este con precios excesivamente bajos, los cuales pueden generar consecuencias a mediano y largo plazo complejas, como lo es el rompimiento del equilibrio natural del mercado, asumir acusaciones de dumping o simplemente generar una sobre demanda que no estaremos en condiciones de cubrir en las mismas condiciones, ya sea por capacidad instalada y/o incidencia de niveles relevantes de costos fijos.

En general podemos concluir que la metodología analizada, basada en el precio de venta para la búsqueda de un costo objetivo, evaluando en las actuales condiciones productivas la factibilidad de su logro en diferentes alternativas, es altamente recomendable por su utilidad práctica y apoyo real a la toma de decisiones empresariales.

Referencias Bibliográficas

Blocher, E. (2008). *Administración de costos. Un enfoque estratégico*. México: McGraw-Hill.

Blocher, E. (2008). *Administración de costos. Un enfoque estratégico*. México: McGraw-Hill.

Cooper , R. (1997). *Costing and value Engineering*. Obtenido de Costing and value Engineering:
<https://hbr.org/product/toyota-motor-corp-target-costing-system/an/197031-PDF-ENG>

Cuevas, C. (2014). Costeo Objetivo y Costeo ABC en el proceso de reducción de costos. *Economía y Administración*. Vol.11, N° 2, 152-160.

La Economía. (2019). *La Economía*. Obtenido de La economía : <http://laeconomia.com.mx/precio-de-mercado/>

Ott, E. (1997). La información contable y el proceso de toma de decisiones . *La información contable y el proceso de toma de decisiones, tesis doctoral*. Bilbao, Bilbao, España: Universidad de Deusto.

Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva*. Nueva York: The Free Press.

Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva*. Nueva York: The Free Press.

Vega, R., & Quintana, J. (2018). *Iniciando en el mundo de los costos*. Bolivia: Eduka.