Gaceta Científica IBR
Instituto Universitario IBR · Volumen 1, Número 1 · diciembre de 2026 · gaceta.iberoamericano.org

NEGOCIOS Y ALTA DIRECCIÓN · ENSAYO · ARTÍCULO INVITADO · FOLIO GC-IBR-V1N1-04

El costo de oportunidad en las decisiones directivas

Opportunity Cost in Executive Decisions

Lic. Virginia Jazmín Uribe Antonio
Instituto Universitario IBR

PUNTOS CLAVE

- El costo de una decisión no es solo lo que se paga: es el valor de la mejor alternativa a la que se renuncia.
- Lo ya gastado que no se puede recuperar no debe pesar en la decisión siguiente.
- Tres preguntas antes de asignar recursos: qué más podríamos hacer, cuánto vale la mejor alternativa y qué parte ya no se recupera.

Resumen

Este ensayo explica el costo de oportunidad, el valor de la mejor alternativa a la que se renuncia al decidir, y por qué no aparece en los estados financieros. Describe tres errores frecuentes en la dirección de empresas: decidir por lo ya gastado, tratar como gratuito lo que no se paga y comparar contra no hacer nada. Propone tres preguntas para incorporarlo a cualquier asignación de recursos.

Palabras clave: costo de oportunidad, toma de decisiones, costos hundidos, asignación de recursos, alta dirección.

Abstract

This essay explains opportunity cost, the value of the best alternative given up when a decision is made, and why it does not appear in financial statements. It describes three frequent errors in business management: deciding on the basis of what has already been spent, treating what is not paid for as free, and comparing against doing nothing. It proposes three questions for bringing opportunity cost into any allocation of resources.

Keywords: opportunity cost, decision making, sunk costs, resource allocation, senior management.

1. Introducción

Un directivo aprueba un proyecto porque «deja utilidad». Otro conserva una línea de negocio porque «no pierde». Un tercero ocupa a su mejor equipo en un cliente pequeño porque «ya está pagado». Los tres razonan con las cifras que tienen a la vista, y los tres pueden estar decidiendo mal.

Lo que falta en esos razonamientos es una pregunta: qué se deja de hacer con los mismos recursos. La economía le llama costo de oportunidad, y es uno de sus conceptos más antiguos y menos usados en la práctica directiva. Este ensayo explica qué es, por qué no aparece en los estados financieros, cuáles son los errores más frecuentes por ignorarlo y cómo incorporarlo a una decisión.

2. Qué es el costo de oportunidad

El costo de oportunidad de una decisión es el valor de la mejor alternativa a la que se renuncia al tomarla. No es lo que se paga: es lo que se deja de ganar. Todo recurso limitado lo tiene, porque usarlo en una cosa impide usarlo en otra. El dinero, el tiempo de las personas, la capacidad de una planta y la atención de la dirección son recursos de ese tipo.

El concepto tiene dos rasgos que lo distinguen de cualquier otro costo. Mira hacia adelante: solo existe en el momento de elegir. Y depende de quien decide, porque las alternativas disponibles no son las mismas para todos. Por eso Buchanan (1969) insistió en que el costo relevante para una decisión no es un dato que se pueda leer en un registro: es una valoración de aquello a lo que se renuncia.

3. Por qué no aparece en la contabilidad

La contabilidad registra lo que ocurrió: lo que se pagó, lo que se cobró, lo que se debe. Es indispensable para rendir cuentas, pero no fue diseñada para comparar caminos que no se tomaron. Un estado de resultados dice cuánto ganó un proyecto; no dice cuánto habría ganado la empresa si hubiera destinado ese capital y ese equipo a otra cosa.

De ahí que un proyecto pueda ser rentable en los libros y, al mismo tiempo, una mala decisión. Si deja diez y la mejor alternativa habría dejado quince, la empresa no ganó diez: dejó de ganar cinco.

4. Tres errores frecuentes

4.1 Decidir por lo que ya se gastó

Lo que ya se invirtió y no se puede recuperar es un costo hundido. Ninguna decisión futura lo cambia y, por lo tanto, no debería influir en ella. Sin embargo, influye. Arkes y Blumer (1985) documentaron que las personas tienden a seguir invirtiendo en algo precisamente porque ya invirtieron en ello. En la empresa, ese sesgo sostiene proyectos que debieron cerrarse: «ya llevamos demasiado como para detenernos». La pregunta correcta no es cuánto se ha gastado, sino qué rinde más de aquí en adelante.

4.2 Tratar como gratuito lo que no se paga

Hay recursos que no generan una factura y por eso parecen no costar. Los tres más comunes son:

- **El tiempo de la dirección.** Las horas que un director dedica a un asunto menor son horas que no dedica al asunto que solo él puede resolver.
- **El capital propio.** El dinero de los socios no paga intereses, pero podría estar invertido en otra parte. Ese rendimiento al que se renuncia es su costo.
- **La capacidad ya instalada.** Un local propio, una máquina o un equipo de trabajo «que ya está» tienen un uso alternativo. Ocuparlos en una actividad de poco valor cuesta lo que producirían en la mejor.

4.3 Comparar contra no hacer nada

Muchas evaluaciones preguntan si un proyecto es mejor que quedarse como se está. Es una vara demasiado baja. La comparación que importa es contra el mejor uso alternativo de los mismos recursos. Una propuesta que supera a la inacción puede perder frente a otra que nadie puso sobre la mesa.

5. Cómo incorporarlo a la decisión

El costo de oportunidad no exige modelos complejos. Exige disciplina para hacer tres preguntas antes de aprobar cualquier asignación importante de recursos:

1. **¿Qué más podríamos hacer con esto?** Con este dinero, este equipo y este tiempo. La alternativa debe formularse por escrito; si no se nombra, no se compara.
2. **¿Cuánto vale la mejor de esas alternativas?** Basta una estimación razonable. Un número aproximado sobre la alternativa correcta es más útil que un número exacto sobre la pregunta equivocada.
3. **¿Qué parte de lo que nos ata ya no se puede recuperar?** Lo irrecuperable se saca de la cuenta. Solo cuenta lo que la decisión todavía puede cambiar.

Estas preguntas tienen un efecto adicional sobre la organización: obligan a quien propone un proyecto a conocer las prioridades de los demás, y convierten la asignación de recursos en una comparación explícita en lugar de una suma de aprobaciones aisladas.

6. Conclusión

Dirigir es elegir, y toda elección cuesta aquello a lo que se renuncia. El directivo que solo mira lo que paga decide con la mitad de la información. Incorporar el costo de oportunidad no garantiza acertar, pero cambia la pregunta: de «¿esto es bueno?» a «¿esto es lo mejor que podemos hacer con lo que tenemos?». Esa segunda pregunta es la que distingue a una empresa que administra sus recursos de una que solo los gasta.

Referencias

Arkes, H. R., y Blumer, C. (1985). The psychology of sunk cost. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 35*(1), 124-140. https://doi.org/10.1016/0749-5978(85)90049-4

Buchanan, J. M. (1969). *Cost and Choice: An Inquiry in Economic Theory*. Markham Publishing Company.

Cómo citar este trabajo

Uribe Antonio, V. J. (2026). El costo de oportunidad en las decisiones directivas. *Gaceta Científica IBR, 1*(1). https://gaceta.iberoamericano.org/articulos/costo-de-oportunidad-decisiones-directivas.html

Sobre la autora. Lic. Virginia Jazmín Uribe Antonio · Instituto Universitario IBR. Licenciada en Economía, titulada con mención honorífica y distinguida con la medalla Gabino Barreda al promedio más alto de su generación. Diplomada en Educación Financiera por la CONDUSEF y certificada por SAP en contabilidad financiera. Coautora de libros registrados ante el INDAUTOR.

Verificación de autenticidad

Folio GC-IBR-V1N1-04

Escanea el código o escribe el folio en gaceta.iberoamericano.org/verificar.html para comprobar el título, el autor, la fecha y la huella digital de este trabajo.

© 2026 Lic. Virginia Jazmín Uribe Antonio. Todos los derechos reservados. Lectura y descarga libres. Su reproducción requiere autorización de la autora. Los artículos invitados no pasan por dictamen de pares; la revisión por pares aplica a los trabajos recibidos por convocatoria.