

MÓDULO I

Identificación y clasificación de los costos

Aprender es evolucionar

Prof. Lic. IGNACIO MOYANO CAMIHORT

© Escuela de Ejecutivos – Fundación DINAMAI
Marzo de 2023.

Todos los derechos reservados.

Queda hecho el depósito que indica la Ley 11723.



Aunque ciertas veces parece que fuesen un enemigo que debemos aniquilar, no es así. Los COSTOS son buenos.

En realidad, son INVERSIÓN y, como ya sabemos, no es posible generar riqueza sin inversión.

No existen ni costos ni inversiones malas. Existen malas decisiones.

¿Cómo asegurar que los costos rindan? Pues, primero, es necesario conocerlos y, después, es fundamental comprender qué tipo de decisiones pueden tomarse con cada uno.

De esto se trata la primera parte del manual.





**ESCUELA DE
EJECUTIVOS**

Índice de contenidos

MÓDULO I: IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS

<u>PRIMERA SECCIÓN: COSTO Y ESFUERZO</u>	8
<u>Análisis y decisiones</u>	9
<u>Costo y esfuerzo</u>	9
<u>Nunca salgas sin tu presupuesto</u>	10
<u>Conciencia, experiencia y detalle</u>	11
<u>Las conclusiones de Clodomiro</u>	12
<u>SEGUNDA SECCIÓN: EL OBJETIVO</u>	13
<u>El objetivo es lo primero</u>	14
<u>Costos y objetivos</u>	15
<u>Deseos subjetivos</u>	15
<u>Diferencias determinantes</u>	16
<u>TERCERA SECCIÓN: COSTO, GASTO Y PÉRDIDA</u>	17
<u>Costo, gasto y pérdida</u>	18
<u>Diferencias</u>	18
<u>Una confusión habitual</u>	19
<u>CUARTA SECCIÓN: CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS</u>	20
<u>Clasificación de los costos</u>	21
<u>¿Qué es “clasificar”?</u>	21
<u>Tres preguntas esenciales: tres clasificaciones esenciales</u>	22
<u>Ordenemos las clasificaciones</u>	23
<u>Clasificaciones esenciales para la toma de decisiones</u>	24
<u>Clasificación según la alternativa del costo</u>	24
<u>Costos marginales</u>	24
<u>Costos de oportunidad</u>	24
<u>Clasificación según los elementos o componentes del costo</u>	25
<u>Costos directos de fabricación</u>	25
<u>Costos indirectos de fabricación</u>	25
<u>Clasificación según el comportamiento o grado de variabilidad del costo</u>	25
<u>Costos fijos</u>	25
<u>Costos variables</u>	27
<u>Clasificaciones complementarias para la toma de decisiones</u>	29
<u>Clasificación según la función que cumplen los costos</u>	30
<u>Clasificación según el tiempo de determinación del costo</u>	31
<u>Clasificación según el control o el dominio sobre el costo</u>	31
<u>Clasificación según el tipo de industria</u>	31
<u>Clasificación según la forma de cálculo del costo</u>	32
<u>Clasificación según la acumulación del costo</u>	32

MÓDULO II: ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES

<u>PRIMERA SECCIÓN: MÁS SOBRE LA CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS ...</u>	40
<u>Una aclaración más sobre el concepto de costo y sus clasificaciones ...</u>	41
<u>ESFUERZOS y algo más</u>	41
<u>Un tercer factor que incide: el TIEMPO</u>	42
<u>¿Cómo y dónde se originan los costos?</u>	43
<u>En los “recursos”</u>	43
<u>En los “procesos”</u>	45
<u>SEGUNDA SECCIÓN: IDENTIFICACIÓN, CLASIFICACIÓN Y ASIGNACIÓN DE LOS COSTOS ...</u>	47
<u>¿Dónde están y cómo se comportan los costos que nos importan?</u>	48
<u>¿Dónde se encuentran los costos?</u>	48
<u>Dos lugares donde se encuentran los costos: clasificación según los elementos o componentes</u>	49
<u>Costos directos</u>	49
<u>Costos indirectos</u>	49
<u>Jerga técnica</u>	50
<u>¿Cómo se comportan los costos?: clasificación según el grado de variabilidad</u>	51
<u>Costos fijos</u>	52
<u>Costos variables</u>	52
<u>Otros criterios de clasificación de los costos necesarios para la toma de decisiones</u>	55
<u>Costo marginal, costo de oportunidad y acumulación del costo</u>	55
<u>Costo marginal</u>	55
<u>Costo de oportunidad</u>	57
<u>Acumulación del costo</u>	59
<u>Costos del producto</u>	60
<u>Costos del periodo</u>	60
<u>Identificar, clasificar y asignar los costos</u>	61
<u>¿Para qué?</u>	61
<u>Identificar, clasificar y asignar</u>	61
<u>TERCERA SECCIÓN: COSTOS Y RESULTADO DE LA EMPRESA ...</u>	63
<u>Costos y resultado de la empresa</u>	64
<u>¿Cómo calcular el “resultado”?</u>	65
<u>“Estado de resultados”</u>	65
<u>La otra posibilidad: el resultado a FUTURO</u>	67
<u>¿Qué es el “margen”?</u>	68
<u>“Utilidad” y “rentabilidad”</u>	70
<u>Nota sobre el concepto de “costo verdaderamente variable”</u>	72
<u>Ejemplo de aplicación: análisis de costos y presupuestación</u>	73
<u>La panadería de Hilario</u>	73
<u>El primer estado de resultados proyectado de Hilario</u>	76
<u>Estado de resultados proyectado mensual y semestral</u>	81

Conclusiones	81
CUARTA SECCIÓN: DILEMAS SOBRE COSTOS “UNITARIOS” E “INDIRECTOS”	83
Otros dos dilemas sobre costos	84
Un primer dilema habitual: ¿existe un “costo total unitario”?	84
Recomendaciones para gestionar los costos indirectos	85
Segundo dilema: ¿conviene asumir costos indirectos?	87
El efecto palanca	89
El huevo o la gallina: ¿qué está primero, la estructura o el volumen de mercado?	92
Créditos y propiedad intelectual	96

MÓDULO I - PRIMERA SECCIÓN

Costo y esfuerzo



Análisis y decisiones



Costo y esfuerzo

Por lo general, en la mayoría de los órdenes de la vida, es necesario realizar “esfuerzos” para alcanzar cualquier resultado que una persona u organización desee. Esta afirmación es particularmente válida en el ámbito de los negocios.

Incluso en la naturaleza, todo “evento” o “acción” que ocurre requiere siempre de algún tipo de “energía” o fuerza.

En el ámbito de la gestión, ocurre un fenómeno equivalente. Cualquier objetivo que se desee alcanzar, cualquier acción o proyecto que se emprenda siempre requerirá de **esfuerzo**. Este esfuerzo es lo que llamamos “**costo**”.

Nuestra ventaja con respecto a otras actividades humanas es que, en el mundo de la gestión, este esfuerzo o costo puede medirse para analizarse y evaluarse.

Así como las distancias se miden habitualmente con el sistema métrico (en metros o kilómetros), los pesos de los objetos se calculan en kilogramos y los volúmenes se miden en litros, **los costos se miden y se calculan en unidades monetarias** —al igual que las ganancias y las pérdidas de la empresa—.

COSTO:

Es la medida del esfuerzo en el que se incurre para alcanzar un resultado.

Se expresa en unidades monetarias, es decir, en dinero.

Más y más historias

Para adoptar una perspectiva práctica de aplicación, en los manuales de la Escuela de Ejecutivos relatamos *historias, situaciones y anécdotas* —ficticias la mayoría de las veces—.

Estos casos prácticos nos permitirán ejemplificar el análisis. Vos te encargarás, después, de extrapolar las observaciones y las conclusiones a tu propia realidad objetiva que siempre será más compleja.

El principal protagonista de los relatos que utilizaremos en este manual será, una vez más, Clodomiro Hilario González Sánchez. Nuestro héroe de epopeya suele enfrentar diversos desafíos y

situaciones en su propia empresa: “La pizzería de Clodomiro”.

Hemos elegido una pizzería porque (sin llegar a ser tan pequeño como un microemprendimiento) este negocio nos permitirá separar y diferenciar el punto que deseamos estudiar en cada caso para ejemplificar cuestiones complejas. Entonces, el negocio de Clodomiro siempre será una pizzería, pero los datos variarán en cada análisis dependiendo de lo que queramos demostrar.

Ahora bien, no todo en la vida es un negocio, como veremos en la historia con la que presentamos a nuestro aventurero a continuación.

Nunca salgas sin tu presupuesto...

Una puesta de sol

Aquel día, Clodomiro tenía pensado salir a andar en bicicleta hasta alcanzar la cima del cerro para contemplar, desde allí, la puesta de sol que muchos alababan como inigualable.

Clodomiro es un buen deportista y está acostumbrado a los desafíos. Por eso, antes de comenzar el trayecto **evaluó** si sus fuerzas y su equipo estaban en condiciones de lograr el objetivo. Sabía que llegar a la cumbre requería cierto esfuerzo tanto para él como para la bicicleta. Como deportista experimentado, no estaba dispuesto a iniciar la aventura sin realizar un análisis previo. Había aprendido por experiencia que no es de personas inteligentes actuar sin evaluar o sin analizar antes de empezar la aventura.

Clodomiro tenía muy en claro que “emprender” la subida al cerro tendría una recompensa, pero también requería un esfuerzo que debía valorarse y compararse con el beneficio que se obtendría.

En forma casi automática o natural, estaba realizando en su mente un “análisis del proyecto”. Es decir, estaba evaluando si el beneficio estimado justificaba el esfuerzo requerido:

1. Identificó y puso en claro el **objetivo** (llegar a la cima del cerro en el momento de la puesta de sol).
2. Analizó e identificó los **esfuerzos** que debería realizar.
3. Luego de identificar estos esfuerzos, pudo **agruparlos** y, de esta manera, calcular un “presupuesto” de tiempo, energía e incluso *actitud* entre otros recursos.
4. Una vez hecho esto, su mente pudo **comparar** lo que se requería con el objetivo final o el resultado que obtendría. La idea es simple, natural y casi instintiva: contraponer los beneficios a los esfuerzos.

Un “**presupuesto**” no es otra cosa que una lista de los recursos necesarios, expresados en una **unidad monetaria**. Un presupuesto no es dinero; es un conjunto de acciones y objetos físicos que es necesario aplicar y que se expresan en unidades monetarias.

CLAVE:

No es posible analizar la conveniencia de una decisión sin comparar el resultado con la suma del esfuerzo.

No es posible obtener la suma del esfuerzo sin identificarlo.

Sin conocer el esfuerzo necesario, es decir, **sin conocer los costos**, Clodomiro **no podría comparar el esfuerzo con el resultado que buscaba**.

A su vez, sin esta comparación, **no sería posible determinar si la decisión es conveniente o no**. Si no se identifican los recursos y los esfuerzos es imposible comparar.

Conciencia, experiencia y detalle

Lo que Clodomiro hizo en su mente (comparar el resultado con el esfuerzo) es un acto que parece “instintivo”, pero en realidad no lo es. Ocurre a nivel del inconsciente.

Si esta conducta se repite de manera habitual, es lógico que termine por convertirse en un hábito que, de no cumplirse, generará incomodidad e intranquilidad. Sin embargo, no es un instinto. Analizar es una conducta humana racional que puede llegar a convertirse en un hábito.

Las conductas humanas pueden ser simples **reacciones no diseñadas** frente a estímulos que un individuo recibe por parte del entorno. Otras veces, pueden ser **actos previamente definidos** que buscan el logro de alguna finalidad predefinida. En pocas palabras: improvisar vs. diseñar.

En el relato de Clodomiro, hay un entretelón no manifiesto o una situación subyacente: cuando Clodomiro decide que desea ir hacia la cumbre a observar la puesta de sol, su mente analiza —a velocidad de pensamiento inconsciente— si es necesario o no evaluar el esfuerzo contra beneficio y, también, establece el grado de detalle con el que se realizará la comparación.

Sin importar si el sujeto está habituado a este análisis o si es consciente del proceso, **la acción de comparar es un proceso que el sujeto —ya sea un individuo o una organización— debe decidir realizar.**

En caso de resultar afirmativa, esta decisión de “realizar la evaluación”, disparará otra decisión que se relaciona con el **grado de información o de detalle con el que se realizará el análisis**. Las posibles opciones serán “por arriba” o “someramente” cuando la situación revista relativa poca importancia; o “con sumo detalle y

exactitud” cuando el asunto sea candente. En definitiva, el grado de detalle que se requiere para el análisis depende de la importancia de la cuestión.

Así mismo, hay otras variables que podrían pasar desapercibidas en el relato: el **grado de experiencia del sujeto y el conocimiento que se posea sobre el ambiente**. A la hora de “identificar” los esfuerzos, el resultado será muy diferente si quien realiza esta identificación conoce o desconoce el asunto. Si Clodomiro nunca se hubiese aventurado en la montaña con su bicicleta, la cuestión se complicaría.

Otra variable, independiente de la anterior y más importante aún, es la **condición del ambiente** — el mercado— que, con sus fuerzas propias e incontrolables para nosotros, terminará por arrastrarnos si no estamos advertidos y preparados.

Además del conocimiento que se tenga sobre un entorno, es muy importante tener en la mira un factor clave adicional: el **grado de variabilidad o turbulencia del entorno**. Algunos entornos son más estables y otros, más variables. Una vez más, la conclusión es simple: **cuanto mayor sea la falta de experiencia y el desconocimiento del entorno, mayor será la necesidad de detenerse a realizar el análisis y de darle espacio a la conciencia racional.**

VARIABLES:

La importancia del asunto.

La experiencia del sujeto.

El conocimiento que se posea sobre el entorno y su grado de viabilidad.

Las conclusiones de Clodomiro

Si el “costo” es la medida del esfuerzo y la decisión requiere un presupuesto, **no es posible tomar una decisión sin antes identificar y valorar los costos.**

Sin un presupuesto, Clodomiro se aventuraría a ciegas y el riesgo operativo no sería tal. Sería incertidumbre.

Como emprendedor, a Clodomiro le servirá conocer cuáles son los costos en dos momentos:

1. Al principio, antes de iniciar la gestión, para conocer si el proyecto es **posible** (es decir, si cuenta o no con los recursos indispensables) y si es **conveniente** (para poder comparar los resultados buscados con el esfuerzo necesario).
2. Al final de la aventura, para saber si en el afán de alcanzar su objetivo, se aplicaron los esfuerzos y los recursos previstos o si algunas cuestiones se le escaparon.

MÓDULO I - SEGUNDA SECCIÓN

El objetivo



El objetivo es lo primero



En el ejemplo del apartado anterior, se mencionó casi al pasar que Clodomiro **deseaba** alcanzar la cumbre para ver el atardecer. Este deseo o aspiración es el disparador de todo el accionar. Es en función de dicho deseo que nos preocuparemos por identificar los costos para realizar el presupuesto y finalmente evaluar. Si no se ha identificado este deseo, el proceso pierde sentido.

- ✓ **Analizar los costos sin tener en mente un objetivo es un sinsentido.**
- ✓ **Emprender sin un presupuesto es una improvisación.**

Cabe destacar que el hecho de que el presupuesto exista no depende de que Clodomiro sea un deportista experimentado. En realidad, solo depende de que tenga un buen criterio o hábito.

Clodomiro podría ser, perfectamente, un deportista que recién se inicia o un deportista sin experiencia. Sin embargo, si es astuto, entenderá que cuanto menor sea la experiencia, mayor será el valor y la utilidad del presupuesto.

Por supuesto que tanto el análisis de costos como el presupuesto resultante serán, sin dudas, mucho mejores a medida que se adquiera más experiencia. Por ejemplo, la

experiencia sobre cómo andar en bicicleta por la montaña ayuda a que Clodomiro pueda predecir con mayor exactitud el esfuerzo necesario y las posibles condiciones del entorno.

Con menos experiencia, los presupuestos suelen ser más inexactos. Con más experiencia, los presupuestos suelen ser más fáciles o simples de realizar y más poderosos en cuanto a el grado de predicción.

CLAVE:

Si todavía no desarrollaste el **hábito**, obligá a tu mente a definir objetivos, a presupuestar y a evaluar.

Luego de cierto tiempo, esto no requerirá esfuerzo y será un proceso "natural" en tu mente de empresario.

- ✓ Pregunta: ¿Cómo puedo mejorar mis presupuestos?
- ✓ Primera respuesta obvia: ¡Hacé más presupuestos!

Costos y objetivos

En el mundo de la gestión y, en particular, en el de las empresas, el objetivo es generar un superávit económico, es decir, una **ganancia**.

Gestionar sin tener objetivos claros y firmes —lamentablemente— suele ser un error demasiado frecuente en este ámbito.

Cada vez resulta más habitual escuchar hablar de la necesidad de “profesionalizar la gestión”.

“Profesionalizar” consiste en dotar de un método estable y confiable.

La mayoría de las personas interpreta que esto consiste en hacer que emprendedores,

empresarios, funcionarios y ejecutivos estudien y se formen en universidades o centros tecnológicos como la Escuela de Ejecutivos. Sin embargo, “profesionalizar” no está relacionado con el estudio, sino que consiste en dotar de un método estable y confiable a la gestión.

El primer paso de este método es definir los objetivos y expresarlos en unidades monetarias, es decir, en dinero.

En función de los objetivos, las decisiones serán acertadas o desacertadas, la gestión será correcta o incorrecta y los costos resultarán convenientes o inconvenientes.

Deseos subjetivos

¿Por qué tanto interés en el término “objetivo”? Pues porque sin un objetivo no es posible crear ni gestionar una organización (ni tampoco una empresa que es un tipo particular de organización cuya finalidad es la generación de utilidades).

¿Qué es un objetivo? ¿En qué se diferencia de un simple deseo?

Observemos las siguientes dos frases:

- “Quiero ser rico cuando sea grande”.
- “Quiero poseer un capital de dos millones de dólares antes de los cincuenta años”.

Ambas frases se refieren a lo mismo, aunque no utilizan los mismos términos ni implican las mismas cuestiones.

En la primera frase, hay dos problemas: no se define o no se explica qué es ser “rico” y qué es

ser “grande”. Por lo tanto, estos dos conceptos serán absolutamente **subjetivos** para cada persona que los escuche.

Si quien escucha la frase fuese un niño de cinco años, probablemente entienda que “grande” equivale a la edad de siete años. Para una persona de veinte años, este término significará treinta o, tal vez, cuarenta años.

En el caso de la interpretación subjetiva del término “rico”, nos enfrentaríamos a una situación similar.

¿Si frases como la primera se utilizaran en el ámbito de la empresa, cómo sería posible lograr que las personas se coordinen entre sí y puedan gestionar? Seguramente, si cada persona hiciese lo que le pareciese, de la manera en que le pareciese, lo último que haríamos es afirmar que dichas personas están “organizadas”.

Diferencias determinantes

En cambio, en la segunda frase podemos notar dos componentes fundamentales: se establece **cuánto** equivale a ser “rico” y **cuándo** se es “grande”. Esta frase es un **objetivo** porque tiene los siguientes dos componentes:

- Unidad de medida.
- Unidad de tiempo.

La interpretación de esta frase está menos expuesta a la subjetividad de cada individuo que la escucha porque tanto la medida como el tiempo se definen de manera explícita.

Los objetivos pueden gestionarse, pues, al tener una unidad de medida y de tiempo, pueden coordinarse.

Gestionar de acuerdo con objetivos predefinidos (es decir, objetivos que se definan antes de empezar a gestionar) es el primer requisito de la profesionalización de la empresa.

También, es el primer requisito para tener la posibilidad de tomar decisiones acertadas con respecto a los costos.

OBJETIVO:

Unidad de MEDIDA.

Unidad de TIEMPO.

MÓDULO I - TERCERA SECCIÓN

Costo, gasto y pérdida



Costo, gasto y pérdida






Diferencias

Cuando se aplica un esfuerzo para obtener un resultado, siempre ocurre que todas las organizaciones —sean empresas o no— desean conocer si ese sacrificio tiene alguna de las siguientes características:

- Si generará un beneficio futuro.
- Si ya generó un beneficio.
- Si nunca generará beneficio alguno.

Por eso, conceptualmente es importante distinguir entre los siguientes términos:

-  **Costo:** Sacrificio económico para la generación de “beneficio futuro”.
-  **Gasto:** Sacrificio económico que ya generó “beneficio”.
-  **Pérdida:** Sacrificio económico que no generó ni va a generar beneficio futuro.

Un ejemplo

En cierta oportunidad, Clodomiro decidió adquirir una determinada mercadería para su emprendimiento y comercializarla a sus clientes tras agregarle un “margen” que le permitiría llegar a determinar el precio al público. (¡Cuidado! No demos confundir los términos “margen” y “ganancia”).

Además de los costos de la mercadería, Clodomiro debía afrontar los costos —gastos generales— del negocio. Hay, entonces, dos costos en este ejemplo: el costo de la mercadería y el costo de la estructura.

Si a todo lo que ingresa por ventas se le resta el total de los costos de la mercadería y, luego, a este resultado se le restan los gastos generales (el costo de la estructura), recién en ese momento se podrá hablar de “ganancia”. Más adelante en este manual, volveremos a analizar el tema del “margen de contribución” con mayor detalle y en profundidad.

Sigamos con el ejemplo. Al adquirir la mercadería, Clodomiro estaba asumiendo o **aplicando un costo**.

CLAVE:

El costo es un esfuerzo que se asume con la expectativa de generar un beneficio económico.

Los contadores públicos, en su jerga técnica, denominan “realizar un costo” a la acción de aplicar un costo.

Consideramos que es un “costo” porque el esfuerzo o sacrificio se hace con el fin de generar beneficios económicos en el futuro.

Ahora bien, cuando llegue el momento de vender la mercadería, el beneficio se habrá generado efectivamente y dejará de ser una “expectativa”.

Por ejemplo, para fabricar pizzas en la pizzería de Clodomiro, es necesario contar con harina. Cuando la harina se adquiere del proveedor con la expectativa de generar beneficios económicos mediante la producción de pizzas, esa harina es un **costo**. Una vez que las pizzas se venden y se cobran, el costo se habrá convertido en un **gasto**.

También podría ocurrir, por ejemplo, que la mercadería fuese robada. En tal caso, no podrá generar beneficio alguno y nunca podrá convertirse en gasto. En otro escenario posible, una inundación en la pizzería de Clodomiro podría arruinar el *stock* de harina. En este caso, el costo tampoco podrá producir beneficios porque se ha arruinado y se ha perdido. Esto es lo que se considera una **pérdida**: un costo que no genera los resultados esperados.

Tarde o temprano, un **costo se transforma**, o bien en un gasto, o bien en una pérdida. Sin embargo, los gastos y las pérdidas no pueden transformarse en costos.

Una confusión habitual

Otra posible diferenciación entre los conceptos de “costo” y “gasto” es la que surge del uso popular de estos términos.

Muchas personas que no utilizan términos técnicos consideran que “costo” es todo esfuerzo relacionado con los productos o servicios que se comercializan.

Por otro lado, consideran que “gasto” es aquel costo que está relacionado con la fábrica o con el comercio que poseen y que no puede asignarse directamente al producto.

Según esta forma de entender la diferencia entre los dos términos, los “costos” se relacionarían con el producto y los “gastos” se relacionarían con la estructura.

A pesar de ser bastante frecuente, esta definición es incorrecta porque puede conducir a decisiones desacertadas, según veremos un poco más adelante. Pero, antes, necesitamos seguir analizando algunas definiciones y clasificaciones más precisas sobre los “tipos de costos”.

MÓDULO I - CUARTA SECCIÓN

Clasificación de los costos



Clasificación de los costos



¿Qué es “clasificar”?

En general, cuando se clasifican objetos, el fin que suele perseguirse es ordenar u organizar elementos para manejarlos mejor o de manera más simple.

Supongamos, por ejemplo, que la hija de Clodomiro tiene cinco años y que está aprendiendo a “ordenar” sus juguetes. La niña aprenderá a clasificar sus pertenencias de acuerdo con diferentes criterios: ¿es juguete o no?; ¿qué tamaño tiene?; ¿de qué material está hecho?; ¿cuál es el grado de preferencia que tiene por él?, etc.

El concepto de “clasificar” se lleva excelentemente bien con el de “agrupar” para “ordenar” y simplificar.

Todos los objetos de la creación pueden clasificarse de acuerdo con varias perspectivas o criterios. Por ejemplo, pueden clasificarse según la condición de seres vivos o no vivos, según el tamaño, según el color, según la utilidad, etc.

Al contrario de lo que podría intuirse, estos criterios no son fijos, ni universales, ni se encuentran previamente definidos. Para “organizar” es necesario, entonces, definir previamente los criterios de agrupamiento.

CLAVE:

“Organizar” es AGRUPAR.

Es un requisito definir previamente el criterio de agrupamiento.

Imaginemos, por un momento, un caso que en apariencia no tiene relación con lo que estamos estudiando. Supongamos que debemos clasificar una ballena franca... ¡Sí! ¡Una ballena!

Por un lado, es un ser vivo; además, es un mamífero; es un cetáceo y es un misticeto (cetáceo barbado); su hábitat es el océano; es un animal grande; se alimenta de krill, etc.

Como podrás notar en este ejemplo, no tiene ningún sentido contraponer —discutir— la clasificación de “mamífero” a la de “grande”. Una ballena franca posee simultáneamente ambas características que responden a diferentes criterios de clasificación. Es decir, la ballena es un animal “grande”, “mamífero” y “marino” simultáneamente. Cada adjetivo responde a criterios diferentes: tamaño, sistema reproductivo y hábitat.

Con este ejemplo, intentamos demostrar que también **existen diferentes criterios de clasificación para los costos**.

Es habitual observar discusiones en torno a si los costos pertenecen a cierta clasificación o si se incluyen en otra. El problema suele surgir cuando se asume que solo existe un criterio de clasificación y que el hecho de entrar en una categoría elimina la posibilidad de pertenecer a otra. Esto no es así.

Los costos pueden clasificarse de acuerdo con perspectivas muy diferentes y cada una de estas tiene un sentido distinto.

Desde luego que existen criterios muy variados para clasificar los costos. De hecho, la cantidad de conocimiento técnico sobre el tema amerita una carrera universitaria e incluso un posgrado.

Sin embargo, a los empresarios —en general— suele interesarnos responder a tres tipos de preguntas fundamentales sobre un proyecto y, por lo tanto, considerar SOLO TRES CRITERIOS nos resultará suficiente la mayoría de las veces.

Preguntas que nos interesan:

- ✓ ¿Qué es lo que más conviene hacer?
- ✓ ¿Cuáles serán y dónde estarán los costos?
- ✓ ¿Cómo se comportarán esos costos?

Además de estos tres criterios, existen otros que completan y mejoran las posibilidades de análisis.

En los siguientes apartados de este manual veremos los criterios de uso más frecuente en el mundo de las empresas y nos enfocaremos en los aspectos que son vitales y prácticos para el mundo de la gestión.

Tres preguntas esenciales: tres clasificaciones esenciales

Pregunta	Clasificación
¿Qué es lo que más conviene hacer?	Análisis de alternativa: <ul style="list-style-type: none">■ costos marginales■ costos de oportunidad
¿Dónde están los costos?	Análisis de asignación de los costos: <ul style="list-style-type: none">■ costos directos■ costos indirectos
¿Cómo se comportan esos costos?	Análisis de comportamiento de los costos: <ul style="list-style-type: none">■ costos fijos■ costos variables

Ordenemos las clasificaciones

Con el fin de facilitar la toma de mejores decisiones que sean más prácticas para nuestro ámbito, en primer término, procederemos a dividir en dos grupos las posibles clasificaciones de los costos. En este caso, nuestro criterio será la importancia para la toma de decisiones en la gestión.

De manera arbitraria, dividiremos las clasificaciones en dos grupos:

- Clasificaciones “**esenciales**” para la toma de decisiones.
- Clasificaciones “**complementarias**” para la toma de decisiones.

Como mencionamos anteriormente, el primer grupo será el que estudiaremos en profundidad a lo largo del manual.

El segundo grupo (“clasificaciones complementarias”) se enunciará en la siguiente sección únicamente con el propósito de

garantizar la correcta información del alumno, ya que no nos resulta tan pertinente.

Es importante remarcar que **esta clasificación de los costos en dos grupos es arbitraria de la Escuela de Ejecutivos** y tiene como finalidad **lograr una comprensión de carácter más práctico por parte de nuestros alumnos**. Es la que utilizamos porque sabemos que nuestros alumnos suelen estar más interesados en cuestiones de gestión propiamente dichas que en aspectos técnicos o teóricos.

En otras palabras, la clasificación de los costos que desarrollaremos a continuación es **muy buena a los fines de la gestión** y no tan buena para aprobar un examen de contabilidad de costos en cualquier facultad de ciencias económicas.

Entonces, si estuvieses frente a un examen en tu facultad: ¡no utilices este criterio!

Clasificaciones esenciales para la toma de decisiones



1. Clasificación según la **alternativa** del costo

- Costos marginales
- Costos de oportunidad

2. Clasificación según los elementos o **componentes** del costo

- Costos directos
- Costos indirectos

3. Clasificación según el **comportamiento** o grado de variabilidad del costo

- Costos fijos
- Costos variables

1. Clasificación según la **alternativa** del costo

Costos marginales:

Costo de cada nueva unidad de producto que se agrega al nivel de producción. (Costo de fabricar una unidad extra).

Costos de oportunidad:

Son los costos que surgen de la elección u opción no utilizada. Es decir, cuando existen dos alternativas y debemos decidir por una de ellas, el costo de oportunidad es el ingreso de la alternativa deseada. Por ejemplo, supongamos que un inversor cuenta con dos alternativas de inversión. En la primera, puede colocar su capital en el banco y obtener un interés del 10 % anual. En la segunda, puede invertir ese mismo capital en un proyecto de negocio y obtener una rentabilidad del 20 %. Si elige una, pierde la otra; de eso se trata analizar el "costo de oportunidad".

2. Clasificación según los elementos o componentes del costo

Costos directos de fabricación:

- ✓ **Materiales o materias primas "directas":** Insumo físico que se adquiere y se aplica a la producción de un bien o servicio.
Ejemplo en el caso del emprendimiento de pizzas: harina, mozzarella, jamón, salsa, orégano, etc.
- ✓ **Mano de obra directa:** Erogación por el pago de sueldos y honorarios por el esfuerzo humano destinado a la producción de un bien o servicio.
Ejemplo: sueldo del maestro pizzero.

Costos indirectos de fabricación (CIF):

Son los otros conceptos o partidas necesarias para poder concretar la producción de un bien o servicio. En este caso, también será posible identificar las siguientes categorías:

- ✓ **Materiales indirectos**
- ✓ **Mano de obra indirecta**

Ejemplo: energía eléctrica, agua, alquiler, depreciaciones de equipos, seguros, supervisores, personal de limpieza, etc.

3. Clasificación según el comportamiento o grado de variabilidad del costo

Costos fijos:

Son aquellos costos cuyo importe permanece constante, independiente del nivel de actividad de la empresa.

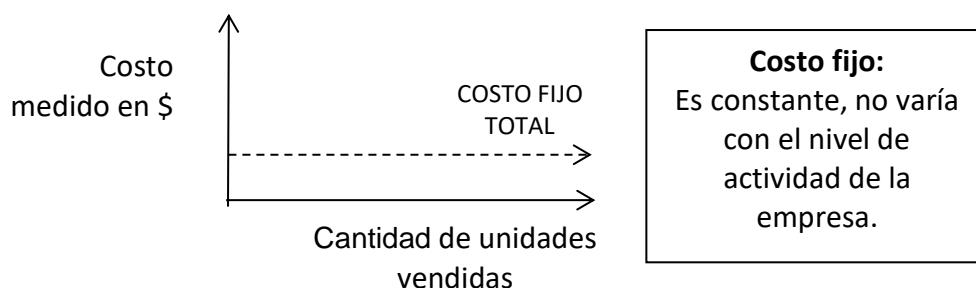
Por ejemplo, el valor del alquiler mensual de un local comercial que no cambia incluso cuando cambian las cantidades vendidas es un costo fijo. Son los costos asociados con "mantener la empresa abierta" sin importar si se realiza o no la

producción, si se vende o no la mercadería o el servicio.

Por ejemplo: alquileres, impuestos fijos, seguros, servicios públicos, sueldos y cargas sociales en su componente fijo.

a) **Costo fijo total:** Es la suma de todos los costos fijos de la empresa.

b) **Costo fijo unitario:** Es el costo fijo total dividido por la cantidad de productos fabricados o de servicios brindados. Es complejo de estimar con precisión.



Un emprendedor puede conocer —presupuestar— de antemano la totalidad de los costos fijos que deberá afrontar cada mes o cada año.

CLAVE:

Los costos fijos totales son relativamente sencillos de presupuestar en la mayoría de las pymes y pequeñas unidades comerciales.

Sin embargo, estimar con precisión las cantidades que realmente se venderán durante el año no resulta tan sencillo. Por lo tanto, la mayor dificultad surge cuando se desea “asignar” estos costos fijos totales a cada unidad producida.

Generalmente esto se hace con el fin de poder calcular el “costo FIJO unitario” que, sumado al “costo VARIABLE unitario”, informará el “costo TOTAL unitario”.

Es importante que entiendas que **no es nada sencillo ni tiene sentido práctico** calcular el resultado —la ganancia— de la empresa a partir de la información unitaria de los productos.

En la práctica real, calcular el “**costo fijo unitario**” es sumamente difícil y puede llevar a tomar decisiones inadecuadas.

CLAVE:

La “ganancia” es de la empresa.
A nivel unitario, los productos no generan “ganancia”, sino que generan **MARGEN**.

Para poder “asignar” los costos fijos totales a cada unidad es imprescindible conocer cuántas unidades se fabrican y se venden. Este dato solo puede obtenerse al final del periodo. Antes de eso, solo podrá “estimarse”.

Es decir, un emprendedor podría cometer el error de estimar el costo unitario según la estimación de los costos fijos y de los volúmenes de venta. En este caso, sumaría los costos fijos totales que espera incurrir y, luego, los dividiría por la cantidad de unidades que espera fabricar y vender. De esa forma, obtendría el costo fijo unitario como una estimación. Sin embargo, es importante resaltar el riesgo que existe en este escenario y si se procede de esta manera.

Al hacer dos estimaciones (la estimación de los costos fijos y la estimación del volumen), existe una alta probabilidad de equivocarse y tomar malas decisiones.

A su vez, la situación será todavía más difícil y compleja si el emprendedor no tiene experiencia

en la actividad o si se encuentra en sus primeros años de gestión. ("Estimar" se hace más fácil y razonable —con esto aumenta la probabilidad de acertar— a medida que pasan los años y el emprendedor adquiere experiencia).

Lo que más debería interesarnos en el caso de los **costos FIJOS** es presupuestar los "**costos fijos totales**" que deberán afrontarse en el periodo.

Costos variables:

Son aquellos costos que varían en forma proporcional de acuerdo con el nivel de producción o actividad de la empresa. Son los típicos costos por "producir" o "vender".

Por ejemplo, los materiales o los insumos necesarios para la fabricación son costos variables. En nuestro caso de la pizzería podríamos mencionar la harina, el jamón, el queso, etc.

Así mismo, la proporción de gas y electricidad necesaria para la fabricación también se incluye en este tipo de costos. (Cabe destacar que el abono básico del servicio de electricidad o de gas más el costo de mantener en funcionamiento mínimo el emprendimiento es un "costo fijo",

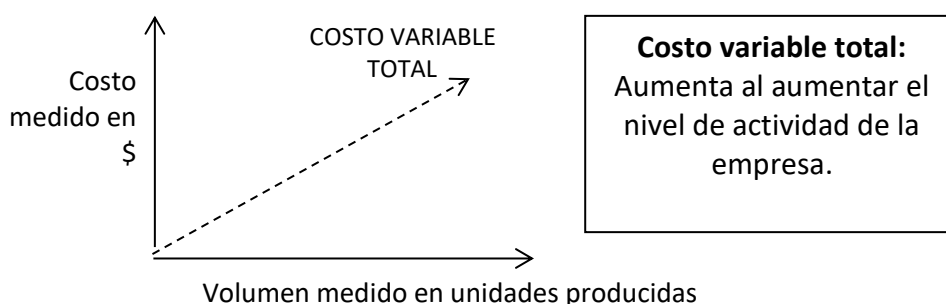
pero el excedente por mayor uso es "costo variable". Por lo cual, muchos denominan "costos mixtos" a estos costos).

Otro ejemplo de este tipo de costos es la mano de obra, pero solo en los casos en que se paga por unidad producida o vendida y no cuando se abonan sueldos fijos.

También son ejemplos de costos variables los impuestos que se aplican sobre las unidades vendidas, como el IVA o los ingresos brutos.

¿Qué ocurre con las comisiones sobre las ventas? Ciertamente, también son un típico costo variable.

- Costo variable unitario:** Comprende el costo de la materia prima o de los materiales utilizados para fabricar una unidad de producto terminado o un servicio vendido, así como la mano de obra utilizada en los casos en que el empleado cobre por unidad producida y no tenga un sueldo fijo.
- Costo variable total:** Es el costo que resulta de multiplicar el costo variable unitario por la cantidad de productos fabricados o de servicios vendidos en un periodo determinado.



CLAVE: A diferencia de los costos fijos, **los costos variables unitarios son relativamente sencillos de presupuestar.**

A la inversa de lo anterior, en este caso, lo difícil es calcular los “costos variables totales”. Estos tipos de costos son una medida “compleja” de presupuestar con exactitud. Pueden “estimarse”. Sin embargo, para poder medirlos con precisión y calcular el dato cierto, habrá que esperar hasta el final del periodo.

La fórmula que permite calcular el “costo variable total” es la siguiente:

$$\text{COSTO VARIABLE TOTAL} = \text{costo variable unitario} \times \text{cantidad producida}$$

¿Qué tipos de costos pueden presupuestarse con mayor certeza y facilidad?

- ✓ Los costos fijos totales
- ✓ Los costos variables unitarios

Clasificaciones complementarias para la toma de decisiones



1. Clasificación según la **función** que cumplen los costos

- Costo de producción
- Costo de comercialización
- Costo de administración
- Costo de financiación

2. Clasificación según el **tiempo** de determinación del costo

- Costos históricos
- Costos predeterminados

3. Clasificación según el **control** o dominio sobre el costo

- Costos controlables
- Costos no controlables

4. Clasificación según el **tipo de industria**

- Sintetizan actividades
- Analizan actividades

5. Clasificación según la **forma de cálculo** del costo

- Costo por orden de producción (fabricación)
- Costo por proceso

6. Clasificación según la **acumulación** del costo

- Costo del producto
- Costo del periodo

1. Clasificación según la función que cumplen los costos

Costo de producción:

Son los que se incurren desde la adquisición de los materiales o desde la contratación de los elementos del costo hasta la obtención de productos o servicios mediante el empleo de un proceso de transformación.

Por ejemplo, el costo de la materia prima y de los materiales que intervienen en el proceso productivo, los sueldos y las cargas sociales del personal de producción, el costo de almacenamiento, depósito y expedición, entre otros.

Costo de comercialización:

Comprende las erogaciones que posibilitan el proceso de venta de los bienes o servicios a los clientes.

Por ejemplo, las comisiones sobre ventas, los fletes, los seguros, la promoción y la publicidad, los créditos y la cobranza.

Costo de administración:

Son aquellos costos necesarios para la gestión del negocio.

Por ejemplo, los retiros del propietario (o los honorarios del director en una sociedad anónima), los sueldos y las cargas sociales del personal del área administrativa y general, los servicios públicos correspondientes al área administrativa, el alquiler de una oficina o de un local, la papelería y los insumos propios de la administración.

Costo de financiación:

Es el costo correspondiente a la obtención de fondos que se aplican al negocio.

Por ejemplo, los intereses pagados por préstamos, las comisiones y otros gastos bancarios.

2. Clasificación según el tiempo de determinación del costo

Costos históricos:

Los costos en los que realmente se incurrió y que pueden calcularse al término de cada periodo, una vez formalizadas las operaciones o los servicios. (Se calculan "después").

Costos predeterminados:

Surgen de estimaciones o presupuestos. Es decir, se calculan antes de la ejecución de las actividades para la producción de bienes o servicios. (Se estiman "antes").

3. Clasificación según el control o dominio sobre el costo

Costos controlables:

Aquellos costos sobre los que podemos influir o sobre los que tenemos dominio.

Por ejemplo, la cantidad de mozzarella por pizza, cuando esto depende del cocinero.

Costos no controlables:

Los costos que no se encuentran en el dominio de la persona responsable.

Por ejemplo, el alquiler una vez que el contrato está firmado.

4. Clasificación según el tipo de industria

Sintetizan actividades:

Costos de varios procesos o actividades para obtener un producto final.

Por ejemplo, los costos de las industrias de la construcción, las empresas automotrices, las clínicas, las metalúrgicas, etc.

Analizan actividades:

Costos de un único proceso común que, en un punto, se divide en la fabricación de varios productos distintos. Para calcular estos costos se utilizan promedios mensuales.

Por ejemplo, los costos de las industrias petroquímicas, ganaderas, agrícolas, etc.

5. Clasificación según la forma de cálculo del costo

Costo por orden de producción (fabricación):

Los costos de cada unidad de producto se pueden calcular por separado mediante el registro en una hoja de costos.

Costo por proceso:

Se aplica este criterio cuando no es posible aislar los costos de cada pedido y, por consiguiente, se utilizan costos promedios mensuales para el cálculo.

6. Clasificación según la acumulación del costo

Costo del producto:

Aquellos costos que pueden asignarse fácilmente a cada unidad producida y, de esta forma, pueden presupuestarse.

Costo del periodo:

Aquellos costos que no son tan sencillos de asignar a cada unidad y que, por el contrario, **se acumulan durante un periodo** y solo después de que dicho periodo haya finalizado pueden promediarse para asignarse a cada unidad producida.

CLASIFICACIONES ESENCIALES	Clasificación según la alternativa del costo	Costos marginales
		Costos de oportunidad
	Clasificación según los elementos o componentes del costo	Costos directos
		Costos indirectos
	Clasificación según el comportamiento o grado de variabilidad del costo	Costos fijos
		Costos variables
CLASIFICACIONES COMPLEMENTARIAS	Clasificación según la función que cumplen los costos	Costos de producción
		Costos de comercialización
		Costos de administración
		Costos de financiación
	Clasificación según el tiempo de determinación del costo	Costos históricos
		Costos predeterminados
	Clasificación según el control o el dominio sobre el costo	Costos controlables
		Costos no controlables
	Clasificación según el tipo de industria	Sintetizan actividades
		Analizan actividades
	Clasificación según la forma de cálculo del costo	Costo por orden de producción
		Costo del proceso
	Clasificación según la acumulación del costo	Costos del producto
		Costos del periodo





ESCUELA DE
EJECUTIVOS