



ieem.edu.uy



Costos a la hora de decidir, ¿qué tener en cuenta?

Conocer los costos que de verdad influyen en la toma de decisiones es fundamental para una adecuada resolución; no todos son igualmente relevantes

Por Patricia Otero
Profesora del IEEM

En general, el tema costos despierta muchas inquietudes en los directivos. Existe una especie de mística acerca del tema, como que los costos son un misterio que solo los contadores entienden y nos devuelven números que nunca sabemos bien de dónde salieron. Sin embargo, esto no debiera ser así, todo directivo debe entender de qué hablamos cuando hablamos del costo de algo. Sobre todo, cuando ese algo incide en una decisión que debemos tomar.

En la vida de la empresa, cuando hablamos de costos, nos referimos a los recursos sacrificados para conseguir un cierto objetivo. Fabricar un producto, dar un servicio, atender a un cliente, entre otros. La contabilidad financiera reflejará en términos monetarios ese costo, mientras que aquellos costos que no pueden medirse en dinero, la contabilidad no podrá tenerlos en cuenta. Esto no quiere decir que esos otros costos no tenidos en cuenta no existan. Cuántas decisiones que tomamos en el día a día tienen costos políticos, que pueden ser mucho más altos que los que aparecen en la contabilidad.

Cuando tengo que tomar decisiones debo tener en cuenta los costos de una forma diferente a la que la técnica contable indica. Si bien nos valemos de la información que surge de la contabilidad financiera, es importante que a la hora de decidir algo tomemos los costos relevantes. Y esto que puede parecer trivial, ciertamente, no lo es.

Lo fundamental: el análisis diferencial

Digamos que estamos frente a una decisión del tipo: elaboro en casa o compro afuera. Seguramente muchos de los lectores estén familiarizados con esta decisión, es frecuente que nos enfrentemos a este dilema.

Lo primero que debo hacer, desde el punto de vista de los cos-



tos, es analizar cuáles costos son diferenciales a la decisión, es decir, qué resultados diferentes voy a obtener como consecuencia de mi decisión. Si hay un costo que permanece incambiado, vaya o no vaya por ese camino, lo debería dejar de lado, ya que no es relevante para esta decisión puntual.

En el ejemplo planteado, ¿qué deberé analizar considerando el criterio económico?

Debemos analizar cuáles costos son diferenciales a la decisión

Lo que es seguro es que tendré nuevos costos, en este caso sería el precio que me cobra el proveedor por la cantidad de unidades que le estaría comprando (y cualquier otro costo asociado a esta compra que pueda haber).

Pero también es cierto que hay costos que desaparecen, ¿cuáles me ahorraré por comprarle un determinado producto a un pro-

veedor en vez de hacerlo en casa?

Para responder esto es importante distinguir algunos conceptos: costos fijos y variables; costos directos e indirectos.

Diremos que un costo es fijo cuando no se ve afectado si tenemos un volumen de actividad mayor o menor. Ejemplo típico: costo del alquiler del local, vendamos una unidad más o una unidad menos, el costo del alquiler lo tendré igual.

Un costo es variable cuando fabricar una unidad más o una menos hace que tenga un mayor o un menor costo. Típica partida, materia prima. Si hago más, tendré mayores costos de materia prima, si, por el absurdo, un mes no fabrico nada, no incurriré en costos de materias primas.

Por otro lado, están los costos directos o indirectos. Lo primero que es importante destacar es que esta clasificación debe realizarse siempre en relación con alguna unidad de referencia, como a un producto, a una línea de produc-

ción, a una división o a la empresa como un todo.

Para que se entienda, todos los costos son directos a la empresa, sin embargo, el sueldo de un gerente de división es directo a la división como unidad de referencia, pero indirecto a un producto determinado que fabrica esa división.

Para clasificarlo rápidamente debo pensar, ¿qué pasa si elimino esa unidad de referencia?, ¿el costo sigue existiendo o no? Si el costo sigue existiendo, entonces diremos que es un costo indirecto a dicha unidad, si, de lo contrario, desaparece, el costo será directo a esa unidad de referencia; dicho de un modo coloquial, esa unidad de referencia es la culpable de que exista ese costo.

Por lo tanto, en este caso, lo que es seguro es que me ahorraré los costos variables por comprarle a un tercero el producto. Por ejemplo, me ahorraré la materia prima que gastaba cada vez que elaboraba una unidad.

¿Qué pasa con los costos fijos?

En general, los costos fijos en el corto plazo son fijos, es decir, son difíciles de cambiar rápidamente, por lo tanto, tenderán a permanecer independientemente de mi decisión.

Pero hay unos que podrían ser diferenciales en esta decisión: los costos fijos directos. O sea, aquellos costos que son directamente atribuibles a un determinado producto y que desaparecerían si dejo de elaborarlo.

Un ejemplo podría ser la amortización de una máquina que se utiliza únicamente para fabricar ese producto.

Conclusiones

Cuando me enfrente a la toma de decisiones, debo pensar en términos diferenciales, para ver qué resultados se generan a partir de esa decisión en concreto. Y hay que ser cuidadosos. Un error muy común

No se debe pensar en el dinero que ya se gastó en relación con la decisión

a la hora de tomar decisiones es considerar los costos hundidos (falacia del costo hundido).

Esto es, para tomar una determinada decisión, sentirme influenciado por el dinero que ya incurri relacionado con la decisión.

Para verlo de forma práctica, como ya hice una inversión de \$X en la maquinaria para fabricar este producto, aunque no me esté dando buenos resultados, y sea más caro fabricarlo que hacerlo afuera, decido seguir adelante para "desquitar" ese dinero invertido.

Esta decisión suele ser muy mala porque los costos en los que ya incurri no deberían afectar mis decisiones futuras.

Sin embargo, esto es más común de lo que creemos, muchas veces nos comportamos como el jugador en la mesa de un casino: buscamos recuperar aquello que ya perdimos y seguimos jugando.

Teniendo claro estos conceptos, tendremos muchas más chances de tomar buenas decisiones, al menos desde el punto de vista de los resultados. ●