

Antes de iniciar nuestra reunión del día de hoy, es indispensable darles a conocer la siguiente información:

Un tema indispensable a destacar el día de hoy es que oficialmente el INEGI dio a conocer la inflación del mes de abril, la cual se refleja como el aumento más alto para un abril desde 2009, y según lo publicado fue de 0.33%, por lo que el dato estuvo por arriba de las estimaciones del mercado.

El Inegi informó que los precios al consumidor subieron 6.08% anual durante abril, en comparación con el mismo mes de 2020, y significa la mayor alza desde diciembre de 2017, cuando la inflación llegó a 6.77%.

En el tema mensual, es el aumento más alto para un abril desde 2009, y según lo publicado fue de 0.33%, por lo que el dato estuvo por arriba de las estimaciones del mercado.

Entre los bienes y servicios cuya alza de precios incidió más en la inflación destacan:

- **Chile serrano, 41.75%**
- **Aguacate, 29.46%**
- **Jitomate, 26.09%**
- **Tomate verde, 19%**
- **Tortillas de maíz, 2%**
- **Pollo, 1%**

Por el contrario, los productos cuya baja de precios contribuyeron más a contener la inflación fueron:

- **Papa, 18.04%**
- **Tarifas de electricidad, 12.03%**
- **Chayote, 8.76%**
- **Calabacita, 8.09%**
- **Nopales, 5.05%**
- **Gas LP, 0.71%**
- **Suavizantes, 1.46%**
- **Frijol, 0.69%**

3. SISTEMAS DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA CONTEMPORÁNEOS

3.1. Introducción

3.2. Cambios en las tendencias de los negocios

3.3. El sistema de administración de costos

3.3.1. Composición de un sistema de administración de costos

Sistema de administración de costos (SAC)

La atraktividad es el grado de potencialidad de las contribuciones futuras de efectivo que los productos y clientes pueden aportar a la organización.

Aspectos fundamentales a considerar para una llevar a cabo una buena administración de costos.

- 1. Definir la mezcla óptima de productos considerando su ciclo de vida.*
- 2. Definir una cartera óptima de clientes.*
- 3. Identificar las metas y objetivos para elaborar estrategias destinados a apoyar cada línea de productos.*

Costo de calidad: Es el costo en el que se incurre por no hacer las cosas bien en la primera ocasión.

Análisis de la cadena de valor

Deben conocerse los motivos que atraen a las personas hacia aquellos productos o servicios que satisfacen sus necesidades y sus beneficios es que permite tener una visión del costo de no hacer las cosas bien a la primera vez.

Deben identificarse de causas y disminuye los costos por fallas en todas las secciones de la empresa.

Analizar tendencias de los costos de prevención, evaluación, fallas internas y fallas externas en la empresa.

Generadores de valor

4. *Conocer si las operaciones diarias y el desempeño de las mismas son reconocidos y apreciados por los clientes de la empresa.*
5. *Visualizar el marco de los principales procesos.*
6. *Medir la ventaja competitiva de la empresa.*
7. *Medición del valor del negocio para los accionistas,*
8. *Factores de medición del valor que los clientes dan a cada proceso estratégico de la empresa, independientemente del valor que asignan a los productos.*

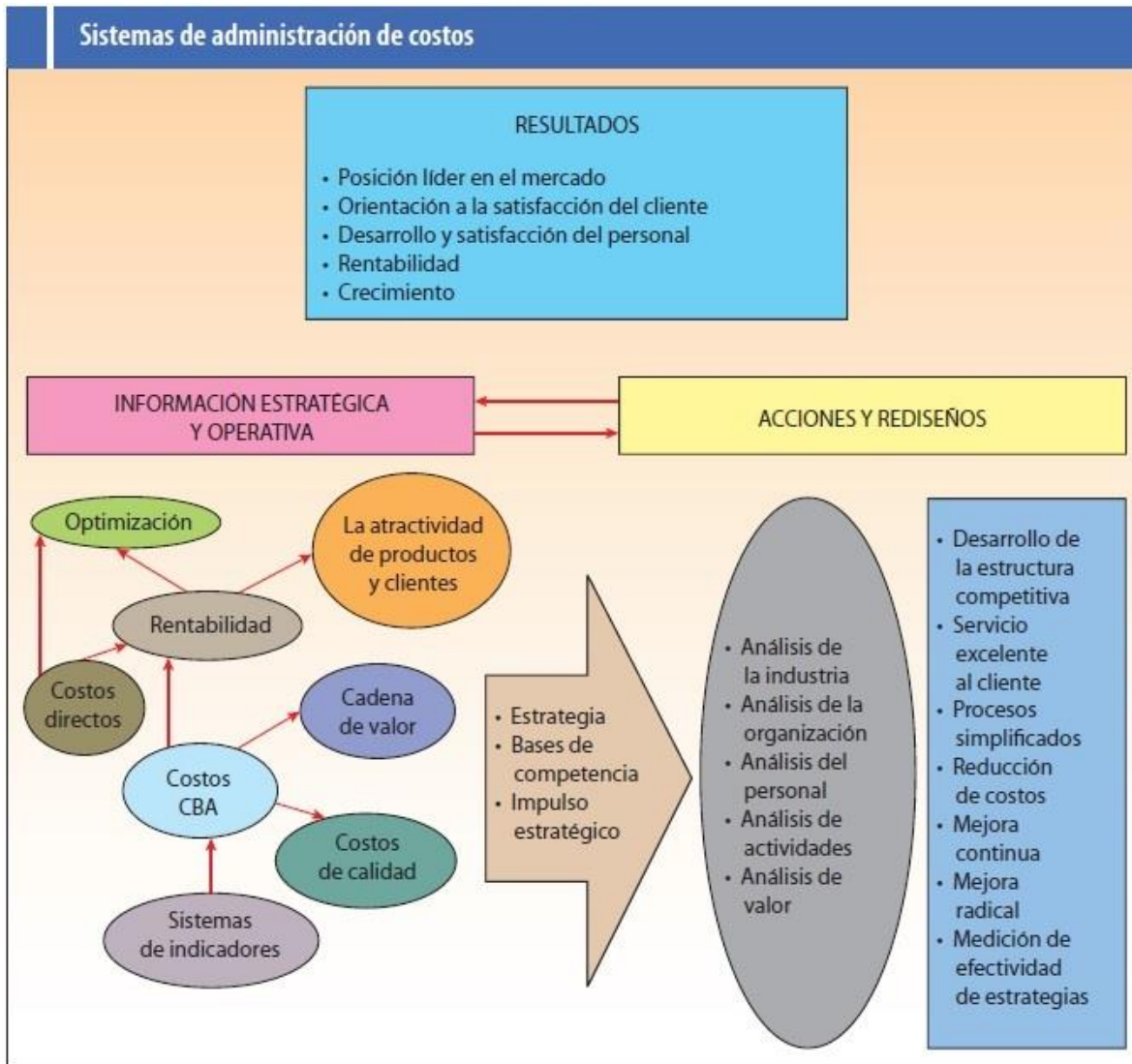
Para que los administradores decidan cuánto cobrar por un producto o servicio, o cómo hacerle frente a la competencia de otras empresas nacionales o extranjeras, tienen que hacer una estimación razonable de los recursos que se requieren y se consumen para elaborar un producto o servicio en particular.

CASO PRÁCTICO DE DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA DE UN ARTÍCULO, BASADO EN LOS COSTOS INDUSTRIALES Y EN EL ESTUDIO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO COMO HERRAMIENTA FINANCIERA PARA LA TOMA DE DECISIONES.

Cuando había poca o nula competencia era suficiente tener un sistema de costeo, más o menos exacto, para un producto o un grupo de productos.

Actualmente se ha demostrado que los competidores extranjeros llevan la delantera a los productores nacionales, ya que cuentan con sistemas de costos más exactos y confiables para tomar decisiones y diseñar estrategias. Ante tal situación, es indispensable poseer un sistema de información administrativo que integre todas las herramientas para aumentar la eficiencia de las empresas, de tal manera que proporcione a los administradores información oportuna y confiable en la cual puedan apoyar sus decisiones y estrategias. Este modelo se conoce con el nombre de administración de costos.

El SAC (sistema de administración de costos) puede entenderse como un sistema de información integrado por una estructura y un proceso. El propósito de un sistema de administración de costos es ayudar a la administración a maximizar sus utilidades en la actualidad y en el futuro. El siguiente cuadro nos permite entender de una manera global esta nueva filosofía, así como el papel que juega cada uno de los elementos que integran este modelo.



Un sistema de administración de costos debe considerar, como piedra angular en su diseño, la estrategia del negocio. De esta manera, un SAC debe definir perfectamente qué parte de la estrategia de la organización pretende costear, y qué beneficios espera obtener en el futuro. De una manera general, podemos decir que el proceso de diseño e implementación del SAC se fundamenta en el **proceso de planeación estratégica:**

1. **Plantear una misión clara y sucinta** de la empresa, esto es, la razón de ser del área o proceso dentro de la empresa.
2. **Determinar los procesos claves y los principales objetos de costo**, lo cual implica conocer cuáles son los procesos que son básicos para cumplir con la misión de la organización, y cuáles serán los objetos que en última instancia habrán de ser costeados.
3. **Determinar los procesos de apoyo**, o sea, las áreas que habrán de brindar soporte a los procesos clave del negocio (administración, recursos humanos, etcétera).
4. **Definir los objetivos estratégicos de cada proceso**, determinando las estrategias y metas a largo plazo de cada uno de ellos.
5. **Establecer los objetivos operativos principales de cada proceso**, a fin de establecer cómo las estrategias y metas a largo plazo habrán de ser llevados a cabo.

Una vez definidos los principales factores estratégicos en los que se soportará, el sistema de administración de costos funge como sistema integrador del manejo de los costos en una organización.

Composición de un sistema de administración de costos

Se presenta a continuación una explicación de cada uno de los módulos que integran el sistema de administración de costos.

a. **Módulo de costos directos o variables:** En este módulo es relevante recordar el concepto de costo directo, definido como el costo variable de los productos. Este costo incluye los insumos, servicios y gastos variables en función de los productos manufacturados o comprados.

Costeo basado en actividades:

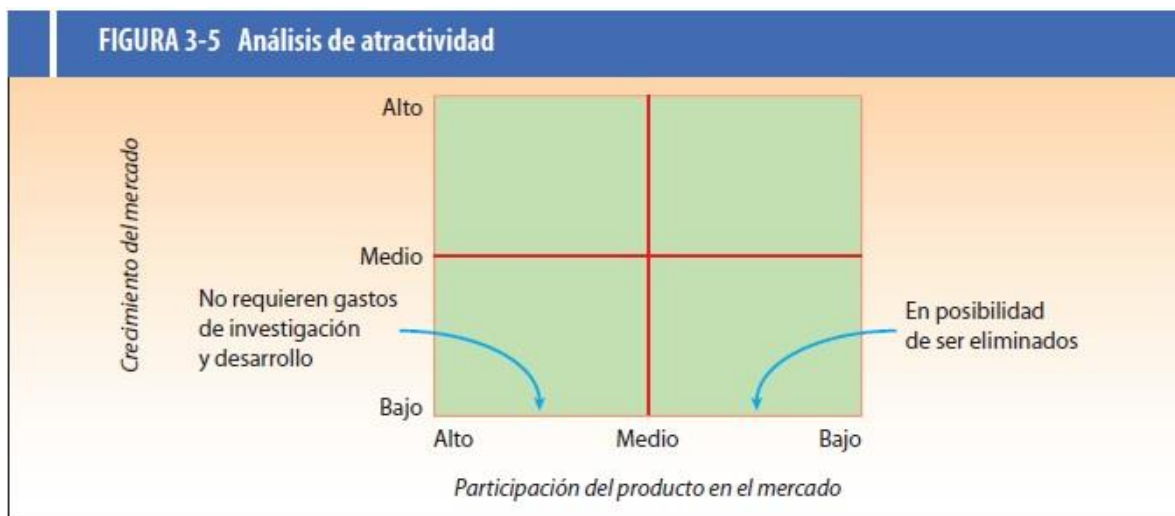
Este tipo de Costeo representa el cambio de paradigma en cuanto al **costeo de productos**. Esta herramienta **de costeo basado en actividades** permite tener un costeo más lógico de los productos pues **elimina los sesgos que un sistema tradicional basado en el prorrateo de costos fijos de producción en función de volumen, al identificar cuáles actividades generan cuáles costos.**

Rentabilidad:

La Rentabilidad es importante porque facilita la **toma de decisiones acerca de las líneas o los productos que deben mantenerse o eliminarse**, así como el análisis de cuáles clientes deben conservarse o perderse, o qué rutas o zonas deben permanecer o desaparecer. Hoy en día esta serie de decisiones son fundamentales para que una empresa pueda permanecer a largo plazo.

Análisis de atractividad:

El análisis de la atractividad es relevante para poder entender el concepto de atractividad, es decir, el **grado de potencialidad de las contribuciones futuras de efectivo que los productos y clientes pueden aportar a la organización**. Tanto los clientes como los productos pueden clasificarse según dicho potencial como se muestra en la siguiente figura.



Análisis de la cadena de valor:

Los siguientes conceptos son importantes para entender los beneficios que brinda el uso del Análisis de la Cadena de Valor:

- **Valor** Es el motivo que atrae a las personas hacia aquellos productos o servicios que satisfacen sus necesidades. La fuerza del valor depende de necesidades, utilidades y costos que varían de una persona a otra, o de un momento a otro.

- **Cadena de valor** Es el uso explícito, formal y consciente de la información de costos y de valor en el desarrollo de estrategias encaminadas al logro de una ventaja competitiva sostenible para la empresa. Esto se realiza después de detectar los procesos de la empresa a través de los cuales se hace llegar un satisfactor a los clientes.

- **Generadores de valor** (value drivers) Son los medidores del valor de cada proceso de la organización, es decir, son factores de medición del valor que los clientes dan a cada proceso estratégico de la empresa, independientemente del valor que le asignan a los productos. Algunos ejemplos son el número de innovaciones a los productos, cumplimiento de especificaciones y cumplimiento en fechas de entrega del producto, etc.

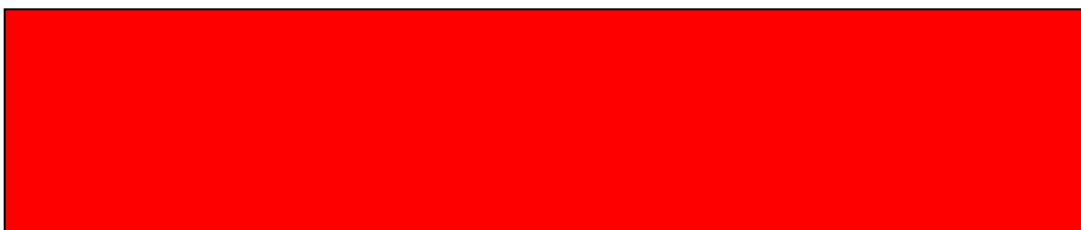
Costos de calidad:

El concepto más importante es el Costo de calidad, es el costo en el que se incurre por no hacer las cosas bien en la primera ocasión.

Sistemas de Indicadores: Aquí se integra una serie de indicadores que cada organización debe seleccionar de tal manera que se propicie el mejoramiento continuo.

Interrelación del sistema de administración de costos con la contabilidad financiera:

La calidad de la información de la contabilidad financiera está relacionada con la calidad que proporciona la contabilidad de costos. Por ello, es importante que estas dos áreas se integren correctamente para proporcionar a sus usuarios información oportuna y relevante. La interrelación entre los sistemas de administración de costos y la contabilidad financiera es cada vez más factible debido a la flexibilidad que tienen en la actualidad los diferentes sistemas de tecnología de información como son los ERP.



Ventajas de un sistema de administración de costos

Entre las principales ventajas que proporciona un Sistema de Administración de Costos se pueden mencionar las siguientes:

- *Pone en evidencia los costos que no agregan valor.*
- *Identifica los procesos caros o poco eficientes.*
- *Hace evidente la necesidad de contar con un programa de calidad, de entrega a tiempo, de flexibilidad, de automatización, etcétera.*
- *Permite auditar inversiones de capital.*
- *Identifica los síntomas, problemas y soluciones para desplazarse hacia otros ambientes de manufactura.*
- *Mejora la actuación en la toma de decisiones.*
- *Permite utilizar un sistema de costos a un nivel estratégico.*

Uno de los ocho módulos que integran a un Sistema Basado en Actividades es aquél que da las siguientes ventajas a las empresas:

- *Planear, administrar y reducir costos.*
- *Identificar las actividades que no agregan valor, sin necesidad de estudios especiales, y monitorear su posible eliminación para mejorar la liquidez y rentabilidad de la empresa.*
 - *Facilitar el proceso de mejoramiento continuo no sólo en programas de reducción de costos, que en muchos de los casos pueden ser temporales.*
 - *Hacer evidente la necesidad de un programa de calidad, de entrega a tiempo, etcétera.*
 - *Identificar y medir correctamente los costos de calidad como un elemento del costo del proceso productivo y del producto.*
 - *Identificar los costos de los recursos consumidos por las actividades y determinar la eficiencia de éstas.*
 - *Identificar oportunidades de inversión y cuantificar los costos de la mala calidad y la entrega a destiempo.*

Cómo utilizar la información de administración de costos a fin de pasar de la acumulación a la administración de costos

A continuación se establece cómo determinar adecuadamente el costo de los productos y cómo analizar la información del costo, particularmente el de las distintas actividades requeridas para fabricar un producto o realizar un servicio. Esto permite identificar los puntos rojos en los que la organización debe enfocarse para implantar acciones inmediatas y acciones estructurales que incrementen la eficiencia de los procesos y, en consecuencia, se traduzcan en reducciones del costo de los productos y servicios.

Existen varios mecanismos a través de los cuales se analizan los costos y se establecen los planes de acción para la mejora. Uno de los más utilizados es el de formación de comités o grupos de mejora, en los que participa el personal clave directamente involucrado en el proceso que debe mejorarse.

Es necesario tener muy en cuenta que no se puede seguir orientado hacia la simple acumulación de costos: se tiene que pasar a una administración de costos que propicie la mejora continua que habrá de llevar a una mejor posición competitiva de la empresa y que le asegure su permanencia a largo plazo.

Uno de los retos que las empresas tienen para mejorar su rentabilidad y competitividad es abandonar el concepto de sólo acumular costos y adoptar la administración de costos, sistema que facilita la implantación de estrategias que conducen a la mejora continua e incrementan la rentabilidad y la liquidez de la empresa.

3.3.2. Ventajas de un sistema de administración de costos

Beneficios de una buena gestión de costos

- **Mejora los procesos.** *Una adecuada administración de los costos reduce los tiempos en los procesos, ya que se pueden identificar pasos innecesarios que generan demoras o ineficiencias. ...*
- **Ayuda al planeamiento estratégico de la organización.** *...*
- **Otorga claridad sobre lo que realmente ganan las empresas.**

Se puede medir lo planificado en relación a lo ejecutado.

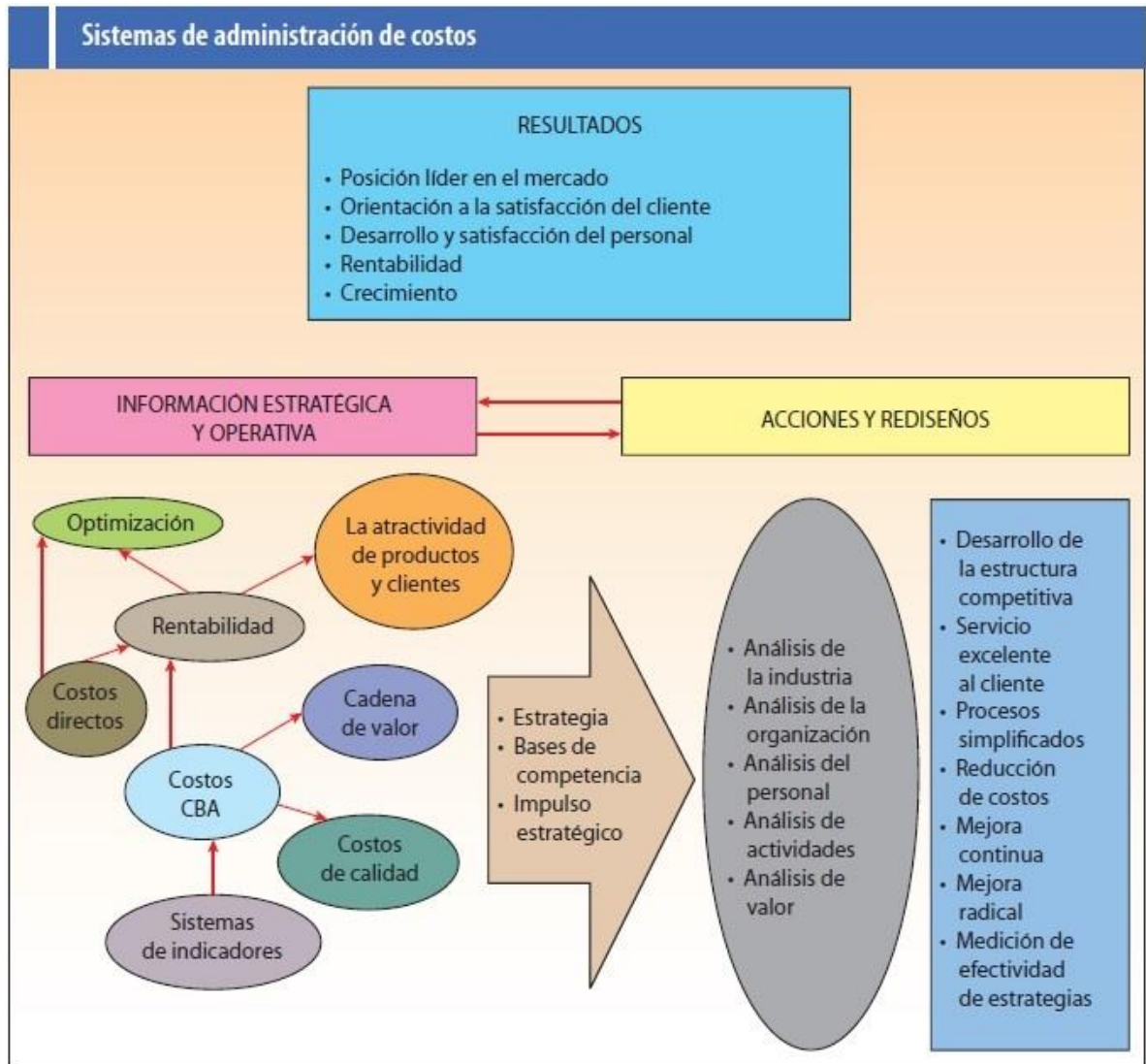
Un sistema de costos proporciona un punto de referencia para que la empresa pueda evaluar su desempeño. Permite analizar las variaciones que se han dado en los costos esperados de cada producto. Una alta variación posibilitará implementar a tiempo, medidas correctivas.

3.3.3. Cómo utilizar la información de administración de costos a fin de pasar de la acumulación a la administración de costos

Para que los administradores puedan decidir cuánto cobrar por un producto o servicio, o cómo hacerle frente a la competencia de otras empresas nacionales o extranjeras, tienen que hacer una estimación razonable de los recursos que se requieren y se consumen para elaborar un producto o servicio en particular. Cuando había poca o nula competencia era suficiente tener un sistema de costeo más o menos exacto para un producto o un grupo de productos. Actualmente se ha demostrado que los competidores extranjeros están adelante de los productores nacionales, ya que tienen sistemas de costos más exactos y confiables para tomar decisiones y diseñar estrategias. Ante tal situación, es indispensable contar con un sistema de información administrativo que integre todas las herramientas para aumentar la eficiencia de las empresas, de tal manera que proporcione a los administradores información oportuna y confiable en la cual puedan apoyar sus decisiones y estrategias. Este modelo se conoce con el nombre de administración de costos.

CASO PRÁCTICO DE DETERMINACIÓN DEL PRECIOS DE VENTA DE UN PRODUCTO MANUFACTURADO

*El Sistema de Administración de Costos, puede visualizarse como un **sistema de información integrado por una estructura y un proceso**. El propósito de un sistema de administración de costos es ayudar a la administración a maximizar sus utilidades en la actualidad y en el futuro. La siguiente figura permite entender de una manera global esta nueva filosofía, así como el papel que juega cada uno de los elementos que integran este modelo.*



Un sistema de administración de costos debe considerar, como piedra angular en su diseño, la estrategia del negocio. De esta manera, un SAC debe definir perfectamente qué parte de la estrategia de la organización pretende costear, y qué beneficios espera obtener en el futuro. De una manera general, podemos decir que el proceso de diseño e implementación del SAC se fundamenta en el proceso de planeación estratégica:

1. Plantear una misión clara y sucinta de la empresa, esto es, la razón de ser del área o proceso dentro de la empresa.

2. Determinar los procesos claves y los principales objetos de costo, lo cual implica conocer cuáles son los procesos que son básicos para cumplir con la

misión de la organización, y cuáles serán los objetos que en última instancia habrán de ser costeados.

3. Determinar los procesos de apoyo, o sea, las áreas que habrán de brindar soporte a los procesos clave del negocio (administración, recursos humanos, etcétera).

4. Definir los objetivos estratégicos de cada proceso, determinando las estrategias y metas a largo plazo de cada uno de ellos.

5. Establecer los objetivos operativos principales de cada proceso, a fin de establecer cómo las estrategias y metas a largo plazo habrán de ser llevados a cabo.

Una vez definidos los principales factores estratégicos en los que se soportará, el sistema de administración de costos funge como sistema integrador del manejo de los costos en una organización.

Composición de un sistema de administración de costos

Se presenta a continuación una explicación de cada uno de los módulos que integran el sistema de administración de costos.

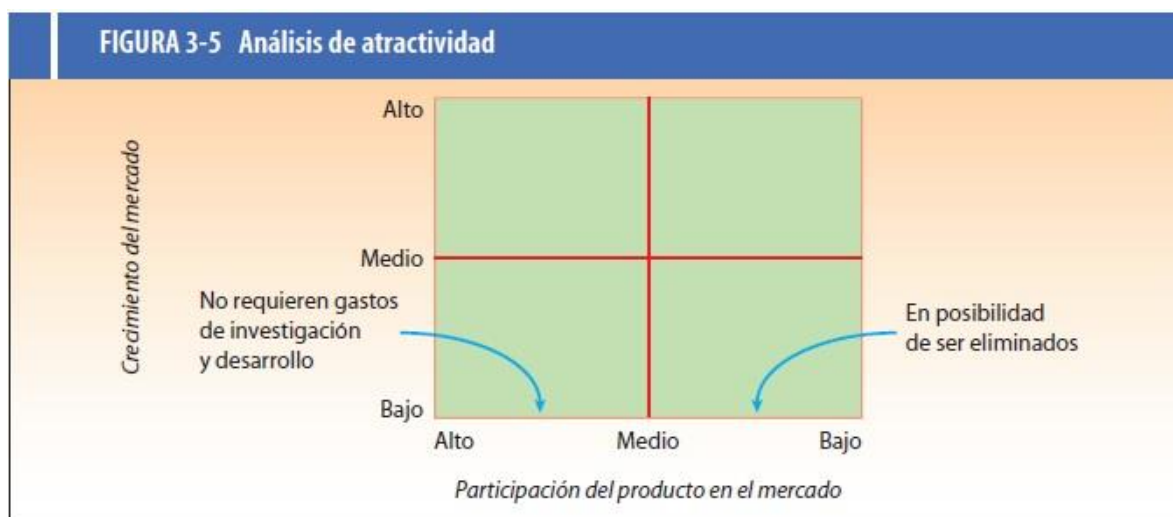
a. Módulo de costos directos o variables: En este módulo es relevante recordar el concepto de costo directo, definido como el costo variable de los productos. Este costo incluye los insumos, servicios y gastos variables en función de los productos manufacturados o comprados.

b. Módulo de costeo basado en actividades: Este módulo representa el cambio de paradigma en cuanto al costeo de productos. Esta herramienta de costeo basado en actividades permite tener un costeo más lógico de los productos pues elimina los sesgos que un sistema tradicional basado en el prorrateo de costos fijos de producción en función de volumen, al identificar cuáles actividades generan cuáles costos.

c. Módulo de rentabilidad: Este módulo es importante porque facilita la toma de decisiones acerca de las líneas o los productos que deben mantenerse o eliminarse, así como el análisis de cuáles clientes deben conservarse o perderse, o qué rutas o zonas deben permanecer o desaparecer. Hoy en día esta serie de

decisiones son fundamentales para que una empresa pueda permanecer a largo plazo.

d. *Módulo de análisis de atractividad:* En este módulo es relevante entender el concepto de atractividad, es decir, el grado de potencialidad de las contribuciones futuras de efectivo que los productos y clientes pueden aportar a la organización. Tanto los clientes como los productos pueden clasificarse según dicho potencial como se muestra en la siguiente figura.



e. *Módulo de análisis de la cadena de valor:* En este módulo los siguientes conceptos son importantes para entender los beneficios que brinda su utilización:

- *Valor* Es el motivo que atrae a las personas hacia aquellos productos o servicios que satisfacen sus necesidades. La fuerza del valor depende de necesidades, utilidades y costos que varían de una persona a otra, o de un momento a otro.
- *Cadena de valor* Es el uso explícito, formal y consciente de la información de costos y de valor en el desarrollo de estrategias encaminadas al logro de una ventaja competitiva sostenible para la empresa. Esto se realiza después de detectar los procesos de la empresa a través de los cuales se hace llegar un satisfactor a los clientes.
- *Generadores de valor (value drivers)* Son los disparadores del valor de

cada proceso de la organización, es decir, factores de medición del valor que los clientes dan a cada proceso estratégico de la empresa,

independientemente del valor que asignan a los productos. Algunos ejemplos son el número de innovaciones a los productos, cumplimiento de especificaciones y cumplimiento en fechas de entrega del producto, etc.

f. Módulo de costos de calidad: En este módulo el concepto más importante es el Costo de calidad, es el costo en el que se incurre por no hacer las cosas bien en la primera ocasión.

g. Módulo de sistemas de indicadores: Este módulo integra una serie de indicadores que cada organización debe seleccionar de tal manera que se propicie el mejoramiento continuo.

h. Interrelación del sistema de administración de costos con la contabilidad financiera: La calidad de la información de la contabilidad financiera está relacionada con la calidad que proporciona la contabilidad de costos. Por ello, es importante que estas dos áreas se integren correctamente para proporcionar a sus usuarios información oportuna y relevante. La interrelación entre los sistemas de administración de costos y la contabilidad financiera es cada vez más factible debido a la flexibilidad que tienen en la actualidad los diferentes sistemas de tecnología de información como son los ERP.

Ventajas de un sistema de administración de costos

Entre las principales ventajas que brinda un Sistema de Administración de Costos se pueden mencionar las siguientes:

- Pone en evidencia los costos que no agregan valor.*
- Identifica los procesos caros o poco eficientes.*
- Hace evidente la necesidad de contar con un programa de calidad, de entrega a tiempo, de flexibilidad, de automatización, etcétera.*
- Permite auditar inversiones de capital.*
- Identifica los síntomas, problemas y soluciones para desplazarse hacia otros ambientes de manufactura.*
- Mejora la actuación en la toma de decisiones.*
- Permite utilizar un sistema de costos a un nivel estratégico.*

Uno de los ocho módulos que integran al SAC es el costeo basado en actividades, que brinda las siguientes ventajas a las empresas:

- Planear, administrar y reducir costos.*
- Identificar las actividades que no agregan valor, sin necesidad de estudios especiales, y monitorear su posible eliminación para mejorar la liquidez y rentabilidad de la empresa.*
- Facilitar el proceso de mejoramiento continuo no sólo en programas de reducción de costos, que en muchos de los casos pueden ser temporales.*
- Hacer evidente la necesidad de un programa de calidad, de entrega a tiempo, etcétera.*
- Identificar y medir correctamente los costos de calidad como un elemento del costo del proceso productivo y del producto.*
- Identificar los costos de los recursos consumidos por las actividades y determinar la eficiencia de éstas.*
- Identificar oportunidades de inversión y cuantificar los costos de la mala calidad y la entrega a destiempo.*

Cómo utilizar la información de administración de costos a fin de pasar de la acumulación a la administración de costos

En el siguiente apartado se presenta cómo determinar adecuadamente el costo de los productos y cómo analizar la información del costo, particularmente el de las distintas actividades requeridas para fabricar un producto o realizar un servicio. Esto permite identificar los puntos rojos en los que la organización debe enfocarse para implantar acciones inmediatas y acciones estructurales que incrementen la eficiencia de los procesos y, en consecuencia, se traduzcan en reducciones del costo de los productos y servicios.

Existen varios mecanismos a través de los cuales se analizan los costos y se establecen los planes de acción para la mejora. Uno de los más utilizados es el de formación de comités o grupos de mejora, en los que participa el personal clave directamente involucrado en el proceso que debe mejorarse. Es necesario tener muy en cuenta que no se puede seguir orientado hacia la simple acumulación de costos: se tiene que pasar a una administración de costos que propicie la mejora continua que habrá de llevar a una mejor posición competitiva de la empresa y que le asegure su permanencia a largo plazo.

Uno de los retos que las empresas tienen para mejorar su rentabilidad y competitividad es abandonar el concepto de sólo acumular costos y adoptar la administración de costos, sistema que facilita la implantación de estrategias que conducen a la mejora continua e incrementan la rentabilidad y la liquidez de la empresa.

3.4. Determinación adecuada del costeo de los productos y servicios a través del costeo basado en actividades

3.4.1. Fundamentos del costeo basado en actividades

Acorde con los cambios y modernización que se han venido realizando en las Empresa a nivel mundial en los últimos años, se hace necesario perfeccionar los sistemas contables y de costeos, ya que los sistemas de costos tradicionales no resuelven la problemática de medir la eficiencia de la actividad, sustentados en varios factores, destacándose:

- 1. Necesidad de un sistema de costos acorde a los cambios ocurridos en el mundo empresarial.*
- 2. Innovaciones tecnológicas las cuales han revolucionado la utilización de la información.*
- 3. Financiera y no financiera de la Empresa.*
- 4. Por otro lado las críticas que en la literatura actual se les hacen a los métodos de costeo tradicionales al no poder adaptarse a los cambios del mundo empresarial a fines de siglo.*

Hoy en día constituye un problema a resolver por los profesionales vinculados a las ciencias económicas, alcanzar niveles de costos mínimos y competitivos en la fabricación de productos o en la prestación de servicios con la correspondiente calidad requerida y un nivel adecuado de consumo de recursos humanos, materiales y financieros en correspondencia con el desarrollo y tecnologías existentes.

Desde su origen los sistemas tradicionales de la contabilidad de gestión de costos han querido -abarcar tres objetivos:

- 1. Auxiliar a la contabilidad financiera en los cálculos del resultado de los períodos a través de la valoración de los productos o servicios. Si por una parte los principios contables de la contabilidad financiera exigen valorar los productos por el total de los costos «Full Costing» que incorporan en*

los procesos de fabricación, por otra parte se pudiera estar interesados en valorarlos por otros métodos con el objetivo de obtener otro tipo de información sobre la valoración de los productos o servicios.

- 2. Controlar los procesos productivos para dar información que facilite la toma de decisiones a corto plazo (definición de precios de productos o servicios, niveles de rentabilidad por clientes o mercados, definición en la oferta de productos a fabricar, decisión sobre la fabricación o compra de productos, etc.) y a largo plazo (definición de la estrategia de cartera de productos o clientes, procesos productivos a incorporar, etc.)*
- 3. Proporcionar datos relevantes para evaluar la actuación de los agentes integrantes de la organización y para la planificación de actividades futuras.*

Por otra parte, estos sistemas tradicionales se fundamentan en los siguientes principios:

- 1. Sustentaban que los mecanismos o conocimientos operativos eran estables en el tiempo. De otra manera, se pudiera decir que los cambios que se producían en las estructuras organizativas o en los procesos productivos no tenían un impacto relevante sobre los procesos de fabricación. De esta manera los sistemas y procesos originales prevalecieron estables durante un largo período de tiempo y por tanto las modificaciones en los procesos y productos eran mínimas.*
- 2. La segunda de las características de los sistemas de gestión tradicionales es que se fundamentaban en una disponibilidad de la información perfecta. Dada la simplicidad de los procesos productivos, la localización de los mercados y las necesidades creadas a los clientes, el empresario o gerente de la organización disponía de toda la información para hacer frente a las decisiones. Este punto quiere hacer resaltar la idea de que las organizaciones tradicionales se asentaban sobre unas estructuras jerárquicas verticales en donde el gerente del área apenas tenía un poder de influencia en el resto de áreas que no eran de su responsabilidad, pero a cambio tenía un dominio y poder absoluto sobre el control de los recursos que él gestionaba.*
- 3. Una tercera característica venía definida porque el objetivo era minimizar los costos de los recursos consumidos. Los recursos consumidos eran principalmente costos directos de materias primas y mano de obra*

directa. Los costos indirectos asociados al producto tenían una cantidad menor y por lo tanto, cualquier acción encaminada a una maximización de los beneficios tenía un impacto directo en los costos directos de los productos consumidos.

Problemas que plantean los sistemas de gestión de costos tradicionales.

- 1. Proporcionan una información errónea sobre los márgenes y rentabilidades de los productos.*
- 2. Distorsionan el costo de los productos individualmente, ya que están orientados a establecer valoraciones contables-financieras, bien sean externas – por obligaciones fiscales – o internas – para dar satisfacción a requisitos emitidos por un ente de la organización de nivel superior.*
- 3. No permiten hacer comparaciones de forma coherente y homogénea porque se desconoce la composición de los costos que se incorporan a los procesos y por lo tanto cualquier decisión basada en la comparación de datos, puede dar lugar a una toma de decisión errónea.*
- 4. No proporcionan datos «claves» de carácter no financiero, tales como niveles de productividad, número de errores, número de facturas procesadas, etc.*
- 5. Generalmente asignan los costos proporcionalmente utilizando tasas de reparto basadas en volúmenes como el número de unidades producidas y/o vendidas, horas de mano de obra directa, horas máquina etc., para asignar los costos indirectos, lo que provoca distorsión en el costo de los procesos y por lo tanto valoraciones erróneas, habida cuenta que no todos los factores involucrados en el proceso dependen del volumen.*
- 6. No proporcionan información suficiente a los gerentes sobre las causas y comportamiento de los costos indirectos. Por lo tanto no tienen criterios objetivos para definir las acciones correctas para reducir gastos no necesarios porque desconocen las causas que los originan.*

¿Cuáles han sido los factores que provocan cambios en los actuales sistemas de gestión?

- Un primer factor ha sido la evolución tecnológica que ha impactado distintos aspectos como reducción del ciclo de vida de los productos, dinamizar los procesos productivos y diseño de nuevos productos.*

Por otra parte la incorporación de la robotización en determinadas tareas que eran manuales, ha incrementado la productividad de las fábricas haciendo que la mano de obra (que antes tenía una importancia relevante) se convierta en un puro elemento de control o apoyo a los equipos.

En este punto también se hace referencia a otros procesos no productivos que se están viendo afectados por la tecnología de los nuevos sistemas de información, los más recientes son la implantación de los Sistemas Informáticos que abarcan todos los procesos operativos y administrativo-financiero que permiten a la organización una centralización de todos los servicios de apoyo a la cadena de valor.

- Un segundo factor ha sido la globalización de los mercados. Desde mediados del siglo XIX hasta los tiempos actuales, el porcentaje de intercambio de bienes y servicios entre los países se ha incrementado de forma considerable y teniendo en cuenta la tendencia hacia la globalización de mercados, donde las organizaciones económicas supranacionales tales como la UE, MERCOSUR ó NAFTA – por citar algunos de ellos- apoyan este tipo de comercio, este porcentaje puede hacerse mayor.*

Así pues, los clientes son únicos y pueden ser atendidos en zonas geográficas muy diversas y por tanto a la organización se le exige estar cerca de ellos.

- Un tercer y último aspecto que cabe resaltar es la diferenciación en las políticas de calidad y precios que los clientes han plasmado en el mercado, se habla de la satisfacción de los clientes. Hoy el cliente es el que exige productos y el fabricante ha de «ingeniárselas» para servir ese producto con garantías de calidad y servicio.*

Método de costeo basado en las actividades.

A modo de introducción en la temática, se considera oportuno explicar cómo se llega a la terminología ABC, la cual proviene de las palabras en inglés Activity Based Costing que en español significa Costeo Basado en las Actividades.

La utilización de un sistema de gestión de costos por actividades resulta novedoso y relevante en el marco de la situación de desarrollo de los directivos empresariales a finales del siglo XX, en el que los mismos necesitaban información para la toma de decisiones en cuanto a la dinámica de los procesos

industriales y tecnológicos relacionados con la rentabilidad de la organización a escala global, es por ello que a finales de los años 80 este sistema pasa a un plano distintivo y polémico para la contabilidad gerencial.

Los sistemas ABC conllevan una nueva manera de pensar².

Tradicionalmente los sistemas de costos (Fase II) eran la respuesta a la pregunta: ¿Cómo puede la organización imputar costos para poder realizar los informes financieros y para el control de costos de los departamentos?

Los sistemas ABC llevan consigo un conjunto de preguntas completamente diferentes.

- 1. ¿Qué actividades se realizan en la organización?*
- 2. ¿Cuánto cuesta realizar las actividades?*
- 3. ¿Por qué necesita la organización realizar actividades y procesos empresariales?*
- 4. ¿Qué parte o cantidad de cada actividad requieren los productos, servicios y clientes?*

Un modelo ABC adecuadamente construido proporciona las respuestas a estas preguntas.

Un modelo ABC es un mapa económico de los costos y la rentabilidad de la organización en base a las actividades.

Puede que sea posible el referirse a él como un mapa económico basado en las actividades en lugar de cómo un sistema de costos, lo cual aclare su propósito.

¿Se puede conducir de un lugar a otro sin mapa? ¿Se puede construir una casa sin un conjunto de planos arquitectónicos? Está claro que sí. Si un directivo está trabajando en un territorio que le es familiar (ya sea un recorrido que ya hemos hecho o una casa que haya construido cientos de veces antes), el directivo puede fiarse de la experiencia y del buen juicio para lograr un resultado.

Pero cuando el territorio es nuevo y las condiciones han cambiado de forma importante respecto a la experiencia previa, entonces es cuando un sistema de información como un buen mapa se convierte en imprescindible.

Para las empresas que están produciendo nuevos productos, introduciendo nuevos procesos, llegando a nuevos clientes y satisfaciendo muchas más necesidades de los clientes, el sistema ABC proporciona un mapa económico de

sus operaciones que pone de relieve el costo existente y el previsto en las actividades y procesos empresariales, lo que a su vez conduce al conocimiento del coste y la rentabilidad de productos, servicios, clientes y unidades productivas.

*Dos importantes autores – Robin Cooper y Robert S. Kaplan, este último, coautor con H. Thomas Johnson del libro *Relevance lost. The rise and fall of management accounting*, (Pérdidas relevantes, surgimiento y fallos de la administración contable) – señalaron que la técnica de apropiar los costos indirectos fabriles a través de las clásicas etapas conocidas, pareciera tener necesidad de urgente revisión.*

Para ello se propuso perfeccionar la distribución secundaria y aun la terciaria, apropiando los costos, a las que denominaron transacciones, que bien pueden llamarse operaciones o tareas.

¿Cuál es el enfoque que proporciona el ABC / ABM? (Activity Based Costing / Activity Based Management). (Costo Basado en Actividades / Administración Basada en Actividades).

Como se puede apreciar los cambios puestos de manifiesto en el punto anterior han afectado con mucha fuerza a todos los procesos de las organizaciones productivas y no productivas. Ante este nuevo panorama cabe hacerse unas preguntas:

- 1. ¿Han quedado afectados los procesos logísticos, comerciales y administrativos como consecuencia de estos cambios externos en las organizaciones?*
- 2. ¿Cuáles han tenido o tienen una mayor presión para cambiar y adaptarse a los nuevos tiempos?*
- 3. ¿Cómo las organizaciones han modificado sus estructuras para adaptarse al cambio?*
- 4. ¿Cómo los nuevos sistemas de información y gestión reflejan estos cambios para una correcta toma de decisiones?*
- 5. ¿Han valorado correctamente las organizaciones los efectos de estos cambios?*
- 6. ¿Hasta qué punto las organizaciones tienen control sobre sus costos y cómo pueden gestionarlos?*

Estos nuevos sistemas de gestión proporcionan un mayor poder de análisis, ya que pueden incorporar otra serie de medidas de gran valor cualitativo en la toma de decisiones

Con el nuevo enfoque por actividades se puede llegar a controlar cualquier aspecto organizativo, llegando a valorar cualquier acción antes de que una decisión sobre la estructura de costos pudiera adoptarse.

El ABC es un sistema que pone un énfasis especial en administrar el valor de los procesos y no los costos.

Esto es fácil de entender ya que el ABC es una herramienta de gestión que permite conocer el flujo de las actividades (y por lo tanto de sus costos) a lo largo de la organización. Es decir, el ABC controla todos los costos que se incorporan al producto pero no todos ellos le proporcionan un valor que el cliente pueda percibir.

El ABC / ABM un nuevo sistema de gestión

¿Qué es y qué objetivos persigue el ABC/ ABM?

Se Podría afirmar que un sistema de gestión «integral» permite conocer el flujo de las actividades realizadas en la organización que consumen los recursos disponibles y por lo tanto incorpora o imputa costos a los procesos. Se analizan las características que lo definen:

- 1. Es un sistema de gestión «integral» donde se puede obtener información de medidas financieras y no financieras que nos permiten una gestión óptima de la estructura de costos.*
- 2. Permite conocer el flujo de las actividades de manera que se pueda evaluar cada una por separado y criticar la necesidad de incorporarla o no al proceso sin perder la visión de conjunto.*
- 3. Proporciona herramientas de valoración objetivas de imputación de costos.*
- 4. Valora los recursos consumidos por cada actividad.*

Entre los objetivos que persigue la implantación de un sistema de gestión de costos se pueden citar:

- 1. Visión estratégica de los recursos consumidos en los procesos.*

2. *Valoración de las tareas que se están realizando dentro de la organización.*
3. *Valoración y análisis de las tareas de alto costo.*
4. *Eliminación o reducción mediante automatización de tareas que agregan poco valor al cliente.*
5. *Potenciar las tareas que aportan alto valor al cliente (interno o externo) y que no se les presta la atención que merecen.*

¿Cuándo se debe implantar un sistema de gestión de costos por actividades?

1. *Cuando el porcentaje de costos indirectos sobre el total de costos de la compañía tenga un peso significativo, si bien es cierto que no tendría sentido su implantación si la compañía fabricase un sólo producto para un cliente único.*
2. *Un segundo caso de aplicación del ABC es en compañías donde estén sometidas a fuertes presiones de precios en el mercado y deseen conocer exactamente la composición del costo de los productos ya que los sistemas tradicionales de gestión suelen incorporar los costos indirectos de fabricación en función de volúmenes de unidades producidas o vendidas y por lo tanto algunos de los productos pueden estar subvencionando el costo de otros y en definitiva se pueden estar definiendo precios incorrectamente.*
3. *Un tercer caso en donde se pudiese aconsejar la implantación del ABC es en compañías que posean una alta gama de productos con procesos de fabricación diferentes y en donde es muy difícil conocer la parte proporcional de gastos indirectos afectada a cada producto.*
4. *Por último incluso se podría llegar a plantear la recomendación de implantación del ABC en compañías con altos niveles de gastos estructurales y sometidas a grandes cambios estratégicos -organizativos.*

No existen muchas dudas sobre el hecho de que los métodos de costeo de producto basados en volumen, constituyen una falla importante en la mayoría de los actuales sistemas de contabilidad gerencial.

Los métodos que asignan amplias porciones del costo total (costos indirectos) utilizando como base la mano de obra o la asignación de horas-máquina son imprecisos, y en ambientes complejos de líneas de productos no son utilizables estratégicamente.

Tampoco hay muchas dudas en cuanto a que el enfoque ABC es sustancialmente más preciso en la asignación del costo total real a los productos que lo ocasionan.

Pero la superioridad del método ABC sobre el costeo basado en volúmenes al asignar los costos indirectos reales corrientes a los productos, no significa que el ABC sea una panacea estratégica o que los sistemas formales de contabilidad de costos deban cambiarse en masa, de las normas que rigen la asignación de costos basándose en volumen a las normas que se basan en actividad.

Si se mira el costeo basado en actividad desde la perspectiva de la gerencia estratégica de costos, el ABC se considera como una herramienta financiera muy útil de la gerencia estratégica. Pero el ABC no es necesariamente una herramienta financiera básica, ni siquiera una de las más importantes. Ciertamente, no es una panacea contable de gerencia. Además, la experiencia indica que los beneficios que proporciona el ABC en la evaluación de línea de producto y en la actividad gerencial, se pueden lograr mucho mejor si se evitan su inclusión formal como parte del sistema general de contabilidad. La probabilidad de lograr beneficios estratégicos es inversamente proporcional al grado en que el concepto se rutinice como parte de los sistemas generales de contabilidad.

El método de costeo ABC y su relación con la gerencia estratégica de costos.

Gerencia estratégica de costos. (GEC)

Actualmente el conocimiento humano ha estado en constante desarrollo y los cambios se vislumbran como permanentes y duraderos en términos de tiempo y resultados que se desean obtener.

El sistema contable tradicional tiene como principal objetivo el estar orientado a terceros usuarios de la información contable, llámese, bancos, inversores, etc. los cuales se pueden nutrir, a partir de la información contable que surge de un balance, de una serie de datos para la toma de decisiones. Pero esta información adolece de un gran inconveniente, es relativa al pasado, lo cual en cierto sentido la inhabilita para tomar decisiones relativas al futuro.

Así el principal objetivo de la contabilidad es brindar información oportuna, veraz, confiable, pero orientada a la toma de decisiones.

Es decir, se está ante una disyuntiva, existen sistemas contables que registran el pasado los cuales, constituyen fuentes para la toma de decisiones futuras que, en el mundo actual de permanente cambio es, a criterio de los especialistas, insuficiente para cumplir con esos objetivos, criterio al cual se adhiere el autor.

Las decisiones son acciones que se tomarán en el futuro, ya sea cercano o lejano, las cuales deben estar sustentadas en información. Para ello se debe realizar la distinción entre, dato información y conocimiento. El dato es un hecho aislado que describe la realidad y/o circunstancias tempo espaciales. La información es la sistematización de los datos en forma lógica y ordenada.

El conocimiento es el trabajo que se realiza sobre esa información obteniéndose así un desarrollo posterior que lo valida como tal.

Puestas las cosas así, la toma de decisiones tanto a nivel gerencial como operacional, requiere de información obtenida de sistemas que permitan formular pautas y criterios, los que reunidos y sistematizados posibilitan orientar las acciones hacia el futuro.

A partir de esta idea macro se han desarrollado una serie de técnicas y enfoques que vienen a solucionar, en parte, la disyuntiva planteada, orientan a la obtención de información que se convierte en vital para la toma de decisiones.

La gerencia estratégica de costos (GEC) es una de ellas y su enfoque es muy particular ya que sus autores han incorporado el tema estratégico dentro del ámbito de los costos, lo cual de por sí es novedoso.

Conclusiones

– En el sistema de costo basado en las actividades, la relación causa – efecto se logra en forma más precisa entre las bases de absorción y los costos, estableciéndose entre ellas diferencias apreciables; en tal sentido, la implantación del ABC puede inducir costos por líneas de servicios marcadamente diferentes a los obtenidos por un sistema de costos tradicionales.

– El método de las actividades introduce nuevas técnicas en cuanto a la precisión y a la flexibilidad con que se puede llevar a cabo el análisis de los costos.

La precisión la da la calidad de la representación del funcionamiento de la empresa y no por el nivel de detalle y por ende, la facultad d La introducción del ABC permite lograr una mejor asignación de los costos indirectos a los productos y/o servicios, lográndose un mejor control y reducción de los mismos; aportando

mayor información sobre las actividades que realiza la empresa, de tal forma que se puede conocer cuáles actividades añaden valor y cuáles no, mostrando la posibilidad de reducir o eliminar estas últimas;

Por otro lado pueden relacionarse los costos con sus causas, significando una gran ayuda para gestionar mejor los costos.

Por la abundante información que ofrece, el ABC es muy útil en la etapa de planeación, sirviendo de guía para decisiones estratégicas como fijación de precios, introducción de productos y/o servicios etc.

3.4.2. Sistemas de un sistema de costos ineficiente

3.4.3. Conceptos básicos del costeo basado en actividades

3.4.4. La técnica del costeo basado en actividades

3.5. Cómo evitar que fallen los programas de reducción de costos usando el costeo basado en actividades

3.6. Administrar con base en actividades

3.6.1. Indicadores de medición del costeo con base en actividades

3.6.2. ¿Cómo administrar con base en actividades?

3.6.3. Recomendaciones para que el costeo con base en actividades sea un detonador del proceso de mejoramiento

3.6.4. ¿Por qué un enfoque basado en actividades?

3.6.5. La dualidad del costeo basado en actividades

3.7. Las nuevas tendencias de los sistemas de costeo: Costeo basado en metas (*target costing*)

3.7.1. Las épocas en el cálculo de costos

3.7.2. Costeo basado en metas

3.7.3. Metodología del costeo basado en metas

VIDEO DE OBSOLESCENCIA PROGRAMADA