



“La toma de decisiones gerenciales usando como herramienta el costeo basado en actividades”

AUTORES:

*Mtra. EMMA POLANCO

**Lic. YAKELIN ANDUJAR

INDICE

| | <u>Pág.</u> |
|--|-------------|
| I. COSTEO POR ACTIVIDADES | 2 |
| 1.1 Objetivos Fundamentales | |
| 1.2 Proceso para su Implementación | |
| 1.3 Beneficios del Método | |
| 1.4 Importancia | |
| II. MUESTREO DE DIEZ EMPRESAS QUE UTILIZAN EL METODO | 5 |
| III. EMPRESA MODELO | 7 |
| IV. GRAFICAS | 9 |
| V CONCLUSION | 13 |

Desde el pasado siglo se conoce en las organizaciones el método ABC, el cual llega como una herramienta para ser usada para tomar decisiones gerenciales, controlar y medir eficiencia, planear gastos, costos, ganancias y sobre todo conocer con certeza los procesos, las actividades y sus costos en las empresas.

Conociendo los cambios que se generan permanentemente en el área de los negocios, la gerencia cada día hace grandes esfuerzos por ser más racional en el manejo y uso de los recursos invertidos, buscando siempre opciones que hagan las empresas más competitivas.

Al plantear como los decisiones de costos afectan la alta gerencia, debemos tomar en cuenta la cantidad de recursos que invertimos en el proceso de desarrollo de las actividades, para hacer una evaluación de los resultados obtenidos después de finalizadas las actividades ejecutadas; evaluando causas y efectos y algunos posibles cambios que pueden sufrir algunas actividades en el proceso.

El costeo basado en actividades es empleado por la gerencia, en procura de mejorar las operaciones y procesos, el valor recibido por los clientes y la generación de utilidades, pero sobre todo mejorar el proceso para tomar decisiones, asimismo, generar estrategias confiables para que las informaciones sean más exactas, confiables y objetivas usando este costeo

Lo más importante de su uso es diferenciar costos de valor agregado, es decir aquellos costos necesarios para llevar a cabo una actividad y que no pueden ser eliminados porque afecta la calidad del producto o servicios separándolo de los costos sin valor agregado, son costos que si pueden ser eliminados manteniendo la misma calidad del producto o servicio (transporte, almacenes).

COSTEO POR ACTIVIDADES

El costeo por actividades aparece a mediados de la década de los 80, sus promotores: Cooper Robin y Kaplan Robert, para ser usado como una herramienta que nos permita determinar de la manera más razonable y posible el costo del producto que aplicando métodos tradicionales.

El Método de "Costos Basados en Actividades" (A.B.C.) mide el costo y desempeño de las actividades, fundamentado en el uso de recursos, así como organizando las relaciones de los responsables de los Centros de Costos, de las diferentes actividades.

El modelo ABC permite mayor exactitud en la asignación de los costos en las empresas y además el manejo por actividad. El ABC es el método detonante para hacer más competitivas las empresas, entendiendo que competitividad: "implicará cierta mezcla de calidad mejora continua de servicios, velocidad en los resultados y reducción del costo" según Brian Heywood en su libro El Dilema del Outsourcing. Año 2002 Pearson pag.10.

Los objetivos fundamentales del Costeo Basado en Actividades son:

1. Medir los costos de los recursos utilizados al desarrollar las actividades en un negocio o entidad.
2. Incrementar el valor agregado en beneficio del cliente.
3. Describir y aplicar su desarrollo conceptual mostrando sus alcances en la contabilidad gerencial.
4. Incrementar las utilidades de la empresa a través del valor agregado que proporciona el cliente.
5. Ser una medida de desempeño, que permita mejorar los objetivos de satisfacción y eliminar el desperdicio en actividades operativas.

6. Proporcionar herramientas para la planeación del negocio, determinación de utilidades, control y reducción de costos y toma de decisiones estratégicas.

PROCESO PARA LA IMPLEMENTACION DEL METODO ABC :

- a. Identificación de las actividades
- b. asignación de costo a las actividades
- c. asignar los costos de las actividades a otras actividades
- d. asignar costos al producto.

LOS BENEFICIOS DEL METODO "Costos Basados en Actividades" (A.B.C.) son:

1. Permite medir claramente, los logros sobre los costos de los productos y descubrir las fallas en las asignaciones de recursos en cada actividad.
1. Ayuda a tomar las medidas correctas con relación al diseño o precio de la cadena de valor de los productos.
1. Nos ofrece información confiable para soportar decisiones estratégicas para así tener una mejor visión de la incidencia de las actividades en cada producto.
1. Incentiva al trabajo en equipo en las áreas estratégicas de producción como en las áreas de apoyo, ya que sin ello, no se puede tener la idea clara de Ingeniería de Producción y la diversidad de Costos, surgiendo la interacción de áreas.
1. Permite evaluar cualitativa y cuantitativamente cada uno de las áreas que integran la organización promoviendo así la mejora continua para poder medir la competitividad con los bienes y servicios obtenidos con la parte externa.
1. Identifica y precisa las fallas y las mejoras de los métodos de trabajo de las áreas de la empresa, guiando desde un análisis de costos del producto a un análisis de costos por actividades que agreguen valor.

IMPORTANCIA DEL MÉTODO DE COSTEO ABC

1. Es un modelo gerencial y no un modelo contable.
1. Los recursos son consumidos por las actividades y estos a su vez son consumidos por los objetos de costos (resultados).
1. Considera todos los costos y gastos como recursos.
1. Muestra la empresa como conjunto de actividades y/o procesos más que como una jerarquía departamental.

1. Es una metodología que asigna costos a los productos o servicios con base en el consumo de actividades.
1. El Método ABC no es útil si se ocupa sólo para la obtención de los Costos, porque es importante para tomar decisiones, que repercuten en la vida de las Empresas, puesto que ABC dista mucho de alcanzar el Costo Total, o su aproximación: Costo Integral-Conjunto.
1. El Método usa lo que se le ha criticado duramente al Costo Tradicional: los prorrateos.
1. El ABC presenta inexactitudes al asignar, prorratear, o identificar los Gastos Indirectos de Producción a las Actividades, pero en realidad, son de los pequeños escollos que hay que superar en cuanto a todo lo que tiene que hacerse usando prorrateo.

Los orígenes del Costo, ocupados por el Método de Costos Tradicional, han sido el volumen de producción, la unidad elaborada o por hacerse, y el tiempo, en cambio, el Método ABC, reconoce o propone muchos otros "Orígenes del Costo", según las actividades, es decir, agrega el aspecto "Actividad", que explica el comportamiento desde ese punto de vista, el cual no había sido considerado en el Método Tradicional, mismo que no quiere decir que sea el correcto hacia el Costo Unitario de Fabricación, por todas las subjetivas características, o bases en cada uno de los pasos, para obtener el Costo Unitario de Fabricación con el Método ABC, circunstancia que no acontece con el Método de Costo Integral-Conjunto, que además del "Origen Causa", toma en consideración el "Efecto", no pensado por el Método ABC.

El ABC ha hecho aportaciones como entender las causas de los Gastos Indirectos de Fabricación. Tiene un alto componente de Costo Administrativo, que nos obliga al análisis de Costo-Beneficio-Utilidad.

El Método ABC analiza, identifica y agrupa las actividades; localiza las "Medidas de Actividad", las convierte en "Unidades de Actividad", que mejor expliquen el origen y la variación de los Gastos Indirectos de Fabricación; obtiene el "Costo Unitario" de proveer cada actividad en proceso de elaboración, al dividir el costo total de los Gastos Indirectos de Fabricación de cada actividad, entre el número de unidades de actividades consumidas, de la medida de unidad reconocida; identifica el "Número de Unidades de Actividad" consumidas por cada producto; y por último aplicar los Gastos Indirectos a los artículos elaborados, multiplicando el "Costo Unitario de Proveer cada Actividad", por el número de unidades de actividad de cada producto.

ABC, es el proceso de agrupar lógicamente las actividades, de precisar la autoridad responsable, estableciendo relaciones de trabajo, de manera que la organización cuenta con el personal que logre los objetivos propuestos.

Industrias que usan tales Métodos:
Caso Real

La implementación de un método de costeo no es solo su beneficio teórico sino ver en la práctica sus ventajas y sus desventajas.

Al iniciar este trabajo apreciamos tantos beneficios que decidimos ir directamente a comprobar en la práctica si era posible; pues en las especialidades del área de contabilidad a muy pocos contadores les gusta trabajar esta herramienta por razones expuestas. Es muy laboriosa, de mucha responsabilidad, se representan cambios permanentes se requieren las informaciones con oportunidad, se debe tener manejo de todos los componentes de las disciplinas de las ciencias Económicas siendo pues el contador de costos un profesional comprometido con su trabajo y gran observador de la ética. Tomando también en cuenta que su pago no siempre compensa su gran responsabilidad.

La Investigación demostró lo Siguiente;

Se tomó como muestra diez Industrias que procesan diversos artículos. De estas solo cinco han implementado esta técnica.

Reacciones a las Preguntas

1. ¿Por qué escogieron el método ABC?

a) El país atraviesa por una gran crisis económica y para continuar en el mercado, era indispensable tomar medidas para lograr reducir costos y este es el mejor método para reducir costos.

1. ¿Cuales son las ventajas?

Nos ayuda a identificar y poder controlar la parte mas imprecisa del componente del costo que son los gastos indirectos de fabricación identificando las actividades que generan costos y de esta manera reducir y controlar los mismo y así mejorar la productividad de la empresa; con este método hemos integrado el Departamento administrativo con el de costo, logrando que la empresa de forma global asuma el logro de los objetivos generales propuestos.

3. ¿Cuales son las Desventajas?

Cuando hicimos el cambio para usar el ABC, lo normal en principio el personal se resistió al cambio, porque es más trabajoso, los trabajadores manejadores de procesos se sienten más controlados.

Otras empresas usan en método solo en algunos procesos que requieren un gran control, es decir que el uso dado a este método dependerá de la necesidad de la empresa.

COSTEO POR ACTIVIDAD EN METALDOM:

Ya hemos visto claramente el proceso y el uso del costeo por actividad según los libros. Ahora bien, ¿Qué muestra la realidad de este proceso en una compañía?

Realizamos una entrevista a la Lic. Eunice de Matos, gerente de finanzas y ex gerente de contabilidad y los hallazgos fueron fructíferos.

En METALDOM el proceso de Costeo por Actividad comenzó a aplicarse a partir del 1999, volviéndose un proceso que mostró rápidamente un gran incremento de la efectividad y rentabilidad del mismo.

En esta compañía, en todas las áreas involucradas en el proceso operacional de la empresa se le asignó un número departamental para identificarlas. Los números que empiezan con 90 pertenecen al área de producción, los que empiezan con 91 pertenecen a las áreas de servicios dentro del sistema de la empresa y por último el 92 correspondiente a las áreas administrativas. Esta división e identificación de los departamentos permite verificar gran parte de las informaciones como por ejemplo: "La intervención en horas/ hombres procedente de la fabricación de cualquier producto.

A medida que pasa el mes se van contabilizando los costos incurridos por cada uno de los departamentos. Los mismos incluyen: nómina, depreciación de activos fijos, póliza de seguro, mantenimiento de equipos, reparaciones, capacitación del personal, viáticos, entre muchos otros. De esta manera podemos notar que los activos fijos son asignados por departamento.

Los costos incurridos en el departamento de servicios son revertidos a los departamentos de producción y administrativos de acuerdo con el resumen de las horas hombre invertidas por esos departamentos de servicios en darle servicios a los departamentos de administración y producción. Por ende, el balance final de los costos incurridos en el departamento de servicio será cero, aunque en la descomposición de dicho balance final se conserva el desglose de los diferentes costos incurridos por cada uno de esos departamentos de servicios.

¿Cuáles cuentas serían afectadas para registrar este procedimiento según el registro contable de METALDOM?

Utilizan una cuenta débito llamada "distribución de costos del departamento X" (dependiendo del departamento que se va hacer el registro de los costos se coloca el nombre, por ejemplo "distribución de costos del departamento de Recursos Humanos"). Hay que tener en claro que cada departamento tiene ésta cuenta la cual se afecta sí, y solo sí, se incurren en ese departamento algunos costos.

La contra cuenta tiene un nombre parecido "Distribución de costos a los departamentos de administración y producción", lo único que en esta contra cuenta los departamentos serán siempre los de administración y los de producción.

Con entre registro contable, lo que se hace es transferir los costos incurridos en un departamento X, a los departamentos de administración y producción. De esta manera tendremos un estado de costo dividido por departamentos.

Las importancias encontradas más destacadas, en conjunto a la Licenciada Eunice, para la utilización de este proceso fueron las siguientes:

- a. Con este proceso determinamos cuánto nos cuesta tener un departamento, puesto que como bien analizamos, se lleva un control de los activos fijos por departamento y cada uno está desglosado por diferentes componentes como son: (depreciación de los equipos, mantenimiento, entre otros).
- a. Nos permite saber qué tanto tiempo invirtió un departamento en la producción de un producto.
- a. Nos permite establecer un precio preciso a los productos fabricados, debido a que conocemos las horas que invirtieron cada departamento y al mismo le incluimos sus activos fijos. Y nos permite determinar la disminución de los costos con la finalidad de incrementar los ingresos de la empresa o crear una estrategia en el mercado.
- a. Con este método hemos podido establecer con mayor precisión los costos standards de transformación y ejecución en la empresa y provocando de las variaciones entre los costos reales y los Standard sean por montos inateriales.

Gráfico 10 Empresas Encuestadas

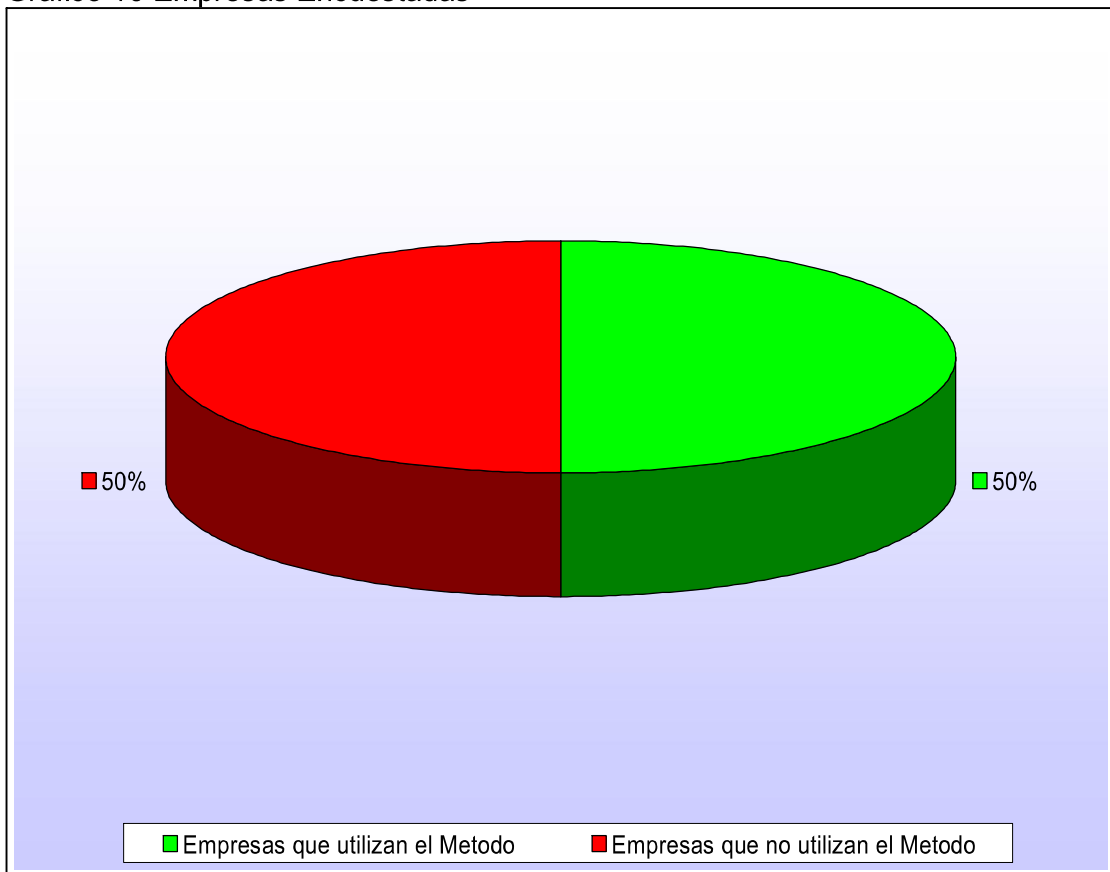
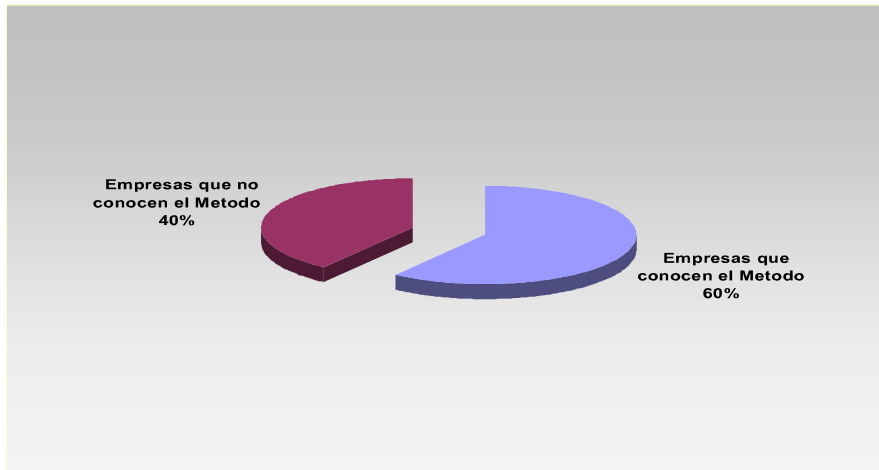


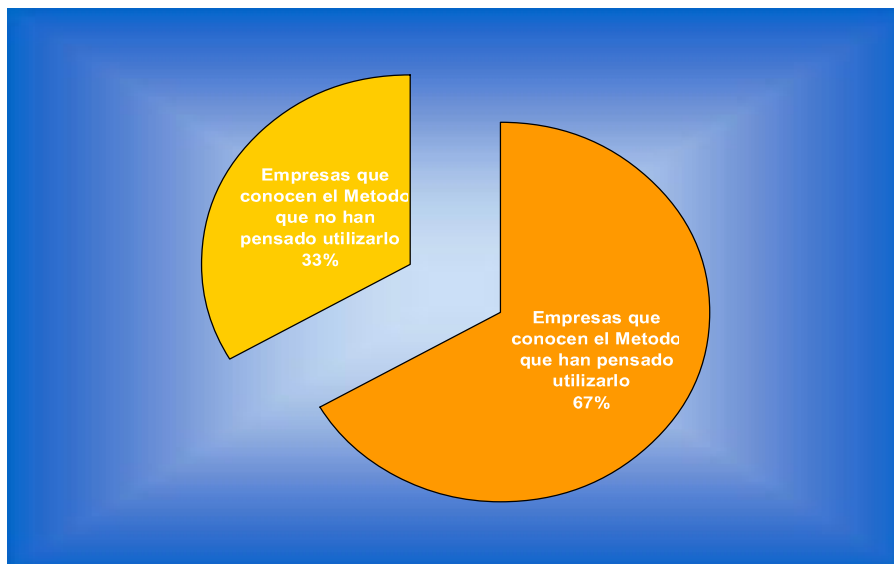
Gráfico de 5 Empresas Encuestadas que No Utilizan El Método,

Cuales lo conocen y cuales no



- Fuente: Encuesta y entrevistas

Gráfico de Empresas Encuestadas Que conocen El Método, Cuales han pensado utilizarlo y cuales no.



* Fuente: Encuesta y entrevistas.

CONCLUSIÓN

Pudimos observar que, el costeo por actividad es una herramienta indispensable que las empresas deberían utilizar para poder lograr la eficiencia y el control de los costos para toda la organización. Las ventajas son muchas

por la cual el método del costeo por actividad logra dichos controles. Entre los que observamos en la empresa escogida estaban:

- *Saber qué tanto tiempo invirtió un departamento.*
- *Establecer un precio preciso*
- *Determinar la disminución de los costos.*
- *Establecer con mayor precisión los costos standards de transformación y ejecución en la empresa.*
- Control de las actividades ejecutadas
- Planear que producir
- Conocer la realidad de cada actividad, pudiendo anularla o fusionarla con otra.
- Pronosticar ganancias muy cerca de lo real
- Contratar el personal calificado. según actividades

Son ventajas importantes que facilitan un mejor manejo en la distribución y utilización de los costos en las empresas

Sin duda alguna concluimos que este método debería ser divulgado y utilizado por todas las empresas, pues el mismo trae ventajas invaluable.

Es importante que nosotros demos un impulso a las empresas para que tomen la decisión de utilizar este método tan importante y valioso no solo para la determinación mas exacta de del costo de un producto sino para la mejor exactitud en la aplicación de los costos indirectos de fabricación ,tercer elemento del costo considerado el mas difícil de identificar y cuantificar por producto o servicio, y con este método lograr eficientizar su aplicación y prorrateo, ya que cuando se trabaja con múltiple departamentos dentro de la organización su asignación resultaría muy distorsionada si no se aplica con la base correcta.

Es para nosotros un enorme placer haber elegido este tema, ya que dentro de la determinación del costo es el que menos se menciona y dentro de la gerencia el más beneficioso como herramienta administrativa.

BIBLIOGRAFÍA

<http://www.elindustrial.com/management/finanzas/costosabc1.html>

Contabilidad de costos. Foster. Prentice Hall

<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/43/actividades.htm>

Costos III. Del Río González, Cristóbal. Editorial Ecafsa.

Contabilidad de costos. Charles Hongreen. Primera Parte

Entrevista Lic. Eunice de Matos, Gerente de Finanzas de Metales Dominicanos

Heywood, J. Brian, El sistema de Outsourcing, 2002/Pearson

Polimeni, Ralph s. Frank, J.Fabozzi, Arthur H. Adelberg, Contabilidad de costos, Mcgraw-Hill/Interamericana, 2001

Horgren, Charles T. y George Foster, Contabilidad de costos, Prentice-Hall Hispanoamericana 7ma.ed. 2002

Ramirez Padilla, David Noel, Contabilidad administrativa, Mcgraw-Hill, 6ta.ed. 2002

*yaky_andujar@yahoo.es

*emma_polanco@hotmail.com

**fces_uasd@verizon.net.do