

**MANUAL PARA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE COSTOS POR
ACTIVIDADES PARA SER APLICADO A EMPRESAS MANUFACTURERAS,
COMERCIALES O DE SERVICIOS**

DAVID ENRIQUE BELEÑO MEJÍA

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN FINANCIERA EMPRESARIAL
MEDELLÍN
2005

**MANUAL PARA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE COSTOS POR
ACTIVIDADES PARA SER APLICADO A EMPRESAS MANUFACTURERAS,
COMERCIALES O DE SERVICIOS**

DAVID ENRIQUE BELEÑO MEJÍA

Monografía de grado como requisito para optar al título de
Especialista en Gestión Financiera Empresarial

Asesor Temático:
Gustavo Ríos Fernández
Ingeniero de Producción

Asesora Metodológica:
Dra. Gloria Consuelo Castrillón Castrillón
Magíster en Educación

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN FINANCIERA EMPRESARIAL
MEDELLÍN
2005

NOTA DE ACEPTACIÓN

Gustavo Rios Fdz

Gustavo Ríos Fernández
Ingeniero de Producción
Asesor Temático

Gloria

Dra. Gloria Consuelo Castrillón Castrillón
Asesora Metodológica
Magíster en Educación

Medellin, Diciembre 13 de 2005

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	13
ABSTRACT	15
INTRODUCCIÓN	17
1. NATURALEZA, CLASIFICACIÓN Y OBJETIVOS DE LOS COSTOS	22
1.1 COMPONENTES DEL SISTEMA CONTABLE	22
1.1.1 Contabilidad financiera	23
1.1.2 Contabilidad de costos	23
1.1.3 Contabilidad gerencial	24
1.1.4 Diferencias entre la contabilidad financiera y la gerencial	26
1.1.5 Similitudes entre la contabilidad financiera y la gerencial	28
1.2 CRITERIO DE CAPACIDAD	28
1.2.1 Capacidad teórica, máxima, ideal	29
1.2.2 Capacidad práctica	29
1.2.3 Capacidad normal	29
1.2.4 Capacidad ociosa	30
1.3 DEFINICIÓN DE COSTOS	31
1.4 CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS	32
2. CLASIFICACIÓN EMPRESARIAL Y ASPECTOS GENERALES DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN DEL NEGOCIO	40

2.1	PROCESO PRODUCTIVO DENTRO DEL CICLO GLOBAL DEL NEGOCIO	40
2.2	LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA	43
2.3	LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN LA EMPRESA	45
2.3.1	Concepto de sistemas de información	45
2.3.2	Estructura de un sistema de información	45
2.3.2.1	Estructura Vertical	46
2.3.2.2	Estructura Horizontal	46
2.3.3	Funciones de los sistemas de información	46
2.3.4	Elementos de un sistema de información	47
2.3.5	Pasos para analizar un sistema de información	47
2.3.6	Sistemas de información gerencial	48
2.3.7	Sistemas de información Administrativo	48
2.3.8	Sistemas de información Financiera	50
2.3.8.1	Estados financieros básicos	50
3.	SISTEMAS TRADICIONALES DE COSTO Y ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA DE COSTOS	57
3.1	MODELO DE CUATRO FASE PARA DISEÑAR LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN Y MEDICIÓN DE COSTOS	57
3.1.1	Los sistemas de la FASE I	58
3.1.2	Los sistemas de la FASE II	59
3.1.3	Los sistemas de la FASE III	60
3.1.4	Los sistemas de la FASE IV	62

3.2	SISTEMA DE COSTOS	62
3.2.1	Funciones	63
3.2.2	Tipos de Sistemas de Costos	63
3.2.2.1	Sistema de costeo Absorbente	64
3.2.2.2	Sistema de costeo por Órdenes de producción	65
3.2.2.3	Sistema de costo por procesos	66
3.2.2.4	Sistema de costeo Estándar	69
3.2.2.5	Sistema de ABC	71
3.2.2.6	Costos de calidad	71
3.2.2.7	Sistema de costero Directo o Variable	72
3.3	¿CÓMO PUEDE DETERMINAR UNA EMPRESA SI SU SISTEMA DE COSTOS NECESITA SER REVISADO O POSIBLEMENTE REFORMADO?	73
3.4	LOS ESTADOS FINANCIEROS Y SU RELACIÓN CON LOS COSTOS	74
3.5	ANÁLISIS DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	86
3.6	LA CADENA DE VALOR Y SUS ESLABONES	88
3.6.1	¿Qué es un proceso?.	88
3.6.1.1	Características del proceso	90
3.6.1.2	Niveles de los procesos	90
3.6.2	Análisis de la cadena de valor	92
3.6.3	Metodología de la cadena de valor	94
3.6.4	Componentes o eslabones de la cadena de valor	97
3.6.4.1	Actividades Primarias	97

3.6.4.2	Actividades de Soporte / Apoyo	97
3.6.4.3	El Margen	98
3.6.5	Identificación de las actividades	99
3.6.5.1	Actividades Primarias o Principales	99
3.6.5.2	Actividades de apoyo	100
3.6.6	Tipos de actividades	104
3.6.7	Eslabones dentro de la cadena de valor	105
3.6.7.1	Eslabones verticales	108
3.6.8	Matriz de evaluación del valor agregado	111
3.7	BENCHMARKING	112
3.7.1	Definición de Benchmarking	113
3.7.2	Algunos apuntes del Benchmarking	113
3.7.3	Aspectos y categorías del benchmarking	115
3.7.4	Categorías de Benchmarking	116
3.7.5	Pasos para el proceso de implantación el Benchmarking	116
3.7.5.1	Fase De Planeación	117
3.7.5.2	Fase De Análisis	117
3.7.5.3	Integración	117
3.7.5.4	Acción	117
3.7.5.5	Madurez	118
3.7.6	Las cinco etapas para un Benchmarking de éxito propuestas por Spendolini	118
3.7.7	Factores críticos de éxito en el proceso de Benchmarking	119

3.8	OUTSOURCING	120
3.8.1	¿Por qué utilizar outsourcing?	122
3.8.2	Ventajas del outsourcing	123
3.8.3	Desventajas del outsourcing	124
3.8.4	Áreas de la empresa que pueden pasar a outsourcing	125
3.8.5	Áreas de la empresa que no deben pasar a outsourcing	126
3.8.6	Metodología para la evaluación de outsourcing de una compañía	127
3.9	JUSTO A TIEMPO	127
3.10	EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	130
3.11	INDICADORES INTERALES DE GESTIÓN	131
3.12	CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) O EL BALANCED SCORECARD (BSC)	135
3.12.1	¿Qué es el Balanced Scorecard (BSC)?	135
3.12.2	El modelo de negocio en el BSC	140
3.12.3	Proceso General de Construcción de un BSC y aplicabilidad	142
3.12.4	Las Perspectivas del Balanced Scorecard (BSC)	144
3.12.5	Perspectiva financiera	147
3.12.5.1	Perspectiva financiera: objetivos estratégicos	149
3.12.5.2	Perspectiva Financiera: Objetivos e Indicadores	152
3.12.5.3	Perspectiva clientes	155
3.12.5.4	Perspectiva del Cliente: Objetivos Estratégicos	157
3.12.5.5	Perspectiva del Cliente: objetivos e indicadores	158
3.12.5.6	Perspectiva de procesos internos	162

3.12.5.7	Perspectiva de Procesos Internos: objetivos estratégicos	163
3.12.5.8	Perspectiva de Procesos Internos: objetivos e indicadores	165
3.12.5.9	Perspectiva: formación y crecimiento	168
3.12.5.10	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: objetivos estratégicos	170
3.12.5.11	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: objetivos e indicadores	171
4.	IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE COSTOS ABC – ACTIVITY BASED COSTING	178
4.1	¿QUÉ ES UN SISTEMA DE COSTOS ABC?	178
4.2	¿CÓMO SABER SI SU EMPRESA REQUIERE UN SISTEMA ABC?	182
4.3	ASPECTOS IMPORTANTES BÁSICOS A TENER EN CUENTA EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE COSTOS ABC	183
4.3.1	Aplicación del Sistema ABC	186
4.4	ETAPAS PARA IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE COSTOS ABC	189
4.4.1	Fase I. Preliminares	190
4.4.2	Fase II. Proceso de implementación y planeación del proyecto	191
4.4.3	Análisis del sistema de información	193
4.4.4	Análisis formal y Diseño conceptual del modelo	195
4.4.5	Fase V. Implementación y validación del modelo de costo	203
4.4.6	Fase VI. Análisis e interpretación de la información	204
4.4.7	Fase VII. Administración y Mantenimiento del sistema de costo	206
5.	CONCLUSIÓN	209
	BIBLIOGRAFÍA	213

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura N° 1. Componentes del sistema contable	22
Figura N° 2. Empresa manufacturera	41
Figura N° 3. Empresa Comercial	42
Figura N° 4. Empresa de Servicio	42
Figura N° 5. Áreas funcionales	44
Figura N° 6. Tipos de Sistemas de Costos	64
Figura N° 7. Ciclo de vida del producto	86
Figura N° 8. Niveles de los procesos	91
Figura N° 9. Cadena de Valor	94
Figura N° 10. Composición de la cadena de valor	98
Figura N° 11. Matriz de evaluación del valor agregado	111
Figura N° 12. Esquema de encadenamiento	131
Figura 13. Pilares del BSC .	138
Figura N° 14. Perspectiva Financiera Económica	139
Figura N° 15. Modelo de negocio genérico	141
Figura N° 16. Proceso General de Modelo	143
Figura N° 17. Resultados	146
Figura N° 18. Atributos de la Organización hacia los clientes	162
Figura N° 19. Estrategias de Procesos internos	165
Figura N° 20. Asignación de costos	180

Figura N° 21. Distribución de costos entre niveles	201
Figura N° 22. Fase de implementación de un sistema de costeo ABC	208

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro N° 1. Diferencia entre contabilidad financiera y contabilidad gerencial	26
Cuadro N° 2. Clasificación de los costos	32
Cuadro N° 3. Estado de Resultados de una empresa comercial	53
Cuadro N° 4. Estado Resultado de una empresa manufactura	53
Cuadro N° 5. Determinación de Costos de la no generación de Valor a partir de los Estados Financieros	78
Cuadro N° 6. Indicadores de los temas financieros estratégicos	155

RESUMEN

Hoy en día las exigencias del cliente cada vez son mayores en cuanto a calidad, servicio y precio; es por ello que las tendencias mundiales que actualmente rigen el campo empresarial reconocen que contar con información de costos que les permita conocer cuáles de sus productos y/o servicios son rentables y cuáles no, las lleva a poseer una ventaja competitiva sobre aquellas que no la tienen, pues con dicha información la dirección puede tomar decisiones estratégicas y operativas en forma acertada.

Aunque existen varias metodologías que pueden ser utilizadas para determinar el costo total unitario de un producto, se ha considerado relevante el uso del costo basado en actividades (activity based costing – **ABC**) y la Administración Basada en Actividades (activity based management - **ABM**), por ser una metodología que asigna costos a los productos o servicios con base en el consumo de actividades o concentrarse en actividades individuales (tarea o unidad de trabajo con un propósito específico).

Básicamente el Costeo Basado en Actividades es una metodología para medir costos y desempeño de una organización. Se basa en las actividades que se desarrollan para producir un producto o servicio. A diferencia de los sistemas tradicionales de costo, **ABC** trata todos los costos fijos y los directos como si fueran variables y no realiza distribuciones basadas en volúmenes de producción, porcentajes de costos u otro cualquier criterio de distribución. La información que se obtiene de **ABC** provee una vista Inter-funcional e integrada de la organización, incluyendo las actividades y los procesos del negocio.

ABC permite realizar un seguimiento detallado del flujo de actividades en la organización mediante la creación de vínculos concretos entre las actividades

(consumo de recursos) y los objetos de costo. Es sistema costeo se enfoca en conceptos como los recursos, Inductores de Recursos, actividades, inductores de actividades y objetos de costo (productos, servicios, clientes, segmentos de mercado), los cuales soportan sus fundamento.

Dentro del desarrollo de los diferentes capítulos encontraremos información sobre las diferentes herramientas administrativa de gran importancia para los estrategias de las empresa o profesionales que de una u otra forma se encuentran ligado con el temas de la herramientas administrativas y sistemas de costeo, que permiten conocer con precisión cuáles son los costos directos e indirectos en la elaboración de un producto, aún más que le permita generar información útil para gestionar proceso de Mejoramiento Continuo, programas de reducción de costos, desarrollo de producto, satisfacción del cliente, costeo de Productos o servicios, análisis de Rentabilidad y competitividad, medidas de desempeño, modelos de fijación Precios, Reingeniería, Benchmarking, Outsourcing, Planeación Estratégica, Cuadro de Mando (Balanced Scorecard), Cadena de valor, Justo a Tiempo, Target Costing, Valuación de Inventarios, utilización de capacidad, Presupuestos, justificación de capital, Downsizing, administración de proyectos, Compensaciones, valoración de empresa, entre otras.

ABSTRACT

Nowadays the demands of the client are bigger every time for quality, service and price; that is why the world tendencies that govern the manager field at the moment recognize that to have information of costs that allows them to know which of their products and/or services are profitable and which are not, it takes them to possess a competitive advantage on those that don't have it, because with this information the address can make strategic and operative decisions in a right form.

Although several methodologies that can be used to determine the unitary total cost of a product, it has been considered relevant the use of the cost based on activities (activity based costing-ABC) and the Administration Based in Activities (activity based management - ABM), for being a methodology that assigns costs to products or services based in the spending of activities or to concentrate on individual activities (task or work unit with a specific purpose).

Basically the Cost Based in Activities is a methodology to measure costs and performing of an organization. It is based on the activities that are developed to produce a product or service. Contrary to the traditional systems of cost, ABC treats all the fixed costs and the direct ones as if they were variable and it does not carry out distributions based on production volumes, percentages of costs or other any distribution approach. The information that is obtained from ABC provides an Inter-functional and integrated view of the organization, including the activities and the processes of the business.

ABC allows carry out a detailed pursuit of the flow of activities in the organization through of the creation of concrete links among the activities (consumption of resources) and the cost objects. This system cost is focused in concepts like the

resources, Abettors of Resources, activities, abettors of activities and cost objects (products, services, clients, market segments), which support their groundwork.

Inside the development of the different chapters we will find information about the administrative different tools of great importance for the strategists of the company or professionals that are bound in an or another way to the topics of the administrative tools and cost systems that allow to know accurately what the direct and indirect costs are in the elaboration of a product, even more that it allows generate useful information to settle process of Continuous Improvement, cost reduction programs, product development, satisfaction of the client, cost of products or services, analysis of Profitability and competitiveness, performing measures, models of fixation Prices, Reengineering, Benchmarking, Outsourcing, Strategic Planning, Square of Control (Balanced Scorecard), Chain of value, Right on time, Target Costing, Rating of Inventories, use of capacity, Budgets, capital justification, Downsizing, administration of projects, Compensations, company valuation, among others.

INTRODUCCIÓN

La caída de los sistemas tradicionales de costos en lo que se refiere a la insuficiencia de la información que suministran, frente a la cada día más, creciente demanda de información gerencial que responde al nuevo paradigma de información para la toma de decisiones y a las empresas que están enfrentando grandes cambios en su forma de operar en el mundo de los negocios y por ende en su estructura tanto física, como organizacional, sin dejar a un lado los cambios radicales presentados en los diferentes sistemas que generan información tanto financiera como de gestión dentro y fuera de las empresas; las cuales para incrementar sus utilidades deben contar con información precisa del costo unitario de los diferentes tipos de productos o servicios ofrecidos a sus clientes, y así poder decidir correctamente en cuáles productos o servicios se deben incrementar o disminuir recursos tanto financieros como operativos, con el fin de que al consumidor final se le ofrezcan productos o servicios que llene sus expectativas básicas de consumo.

La planificación estratégica, Cuadro de Mando (Balanced Scorecard), Cadena de valor, Justo a Tiempo, la confección de presupuestos de capital y de explotación, la elaboración de modelos de decisión, en cuanto la fijación de precios de productos y el análisis financiero son actividades de la alta dirección que se basan en la información de la contabilidad de costes. De allí su relevancia en el proceso de toma de decisiones. Con el avance de la informática, tanto en hardware cuanto en software, ha sido posible para las empresas la coexistencia de los sistemas de contabilidad apropiados a cada objetivo. Por una parte, el sistema de contabilidad de costes moderno basado en las actividades y, por otra, el sistema de contabilidad financiera y fiscal en consonancia con las disposiciones regladas por la legislación. En esta nueva concepción se abandona la idea errónea de que el

sistema de contabilidad de costes debe apoyar a la información financiera y que debe utilizarse un sistema de costes para todas las necesidades de contabilidad de costes de la empresa.

Este tipo de necesidades originan con urgencia mejores y sofisticados sistemas de información acordes con las exigencias del mercado, en esta medida el terreno se encuentra propicio para evaluar la posibilidad de conveniencia, (económica e informativa) de implantar el modelo ABC y más aun conocer básicamente la metodología de aplicación que difiere por muchos factores a la hora de su implementación, que involucra aspectos como la filosofía de aplicación, la naturaleza general del negocio y entre otros, que desarrolla un sistema de información gerencial para la toma de decisiones, basado en el control de las actividades y los procesos, y a la carta, para ser usado a conveniencia de la empresa, bien como un sistema de contabilidad de costos o, como una metodología de información paralela a los sistemas de información ya existentes.

Este modelo de costeo (costeo basado en actividad –ABC), es una metodología que se basa en la agrupación de los recursos, actividades, y los objetos de costos, que conforman una secuencia de valor de los productos y servicios de la actividad productiva de la empresa. Centra sus esfuerzos en el razonamiento de gerencial en forma que identifica las actividades que causan costos y que se relacionan a través de su consumo con el costo de los productos. Lo más importante es conocer la generación de los costos para obtener el mayor beneficio posible de ellos, minimizando todos los factores que no añadan valor.

Uno de los fundamentos históricos del Costeo ABC, lo encontramos hacia finales de los 80, en donde dos grandes organizaciones profesionales de los Estados Unidos (Computer Aided Manufacturing Inc. y National Association of Accountants) presentan el método de costeo basado en las actividades (ABC), es precisamente en los Estados Unidos de Norteamérica donde surgen las primeras inquietudes

para reformular los sistemas de contabilidad de costos pues éstos son determinantes cruciales del éxito o fracaso de los negocios. Kaplan, Johnson y Goldratt son autores pioneros de esa transformación. Ellos sostienen que las normas de la contabilidad financiera y fiscal no debían guiar a los sistemas de contabilidad de costos, esto sin dejar a un lado lo expuestos por los dos profesores de la Universidad de Harvard ROBIN COOPER y ROBERT KAPLAN. Los cuales identifican tres factores independientes pero simultáneos como las razones principales que justifican la necesidad y practicidad del ABC.

A juicio de Kaplan el modelo de costos basados en las actividades ha llevado a observar que los llamados costos fijos pueden encontrar su explicación no por el volumen de unidades producidas, sino por la diversidad de productos que elabora la empresa, por los clientes, los canales de distribución y las líneas de productos. El modelo ABC, trata de penetrar en los costos fijos y que la mayor parte de ellos es realmente variable, por lo tanto, buena parte de la atención ABC se centra en la investigación de la variabilidad y la causalidad de los costos a través de toda la empresa.

Para el otro artífice del modelo Robert Cooper, los costos Basados en las actividades se sitúan en la línea del costeo Completo o por absorción, puestos que incluye todos los costos relacionados con la obtención del producto. Los costos determinados por el ABC difieren por los obtenidos por los modelos convencionales de costos completos, entre otras cosas, por que el ABC se apoya en la clasificación de las actividades a distintos niveles disminuyendo las distorsiones del costeo de los productos. Cooper considera también, que la variabilidad de los costos debe establecerse a los diferentes niveles, es decir, del costo unitario, del costeo de los lotes producción y la arbitrariedad en la asignación de los costos; a la vez, que se puede ejercer un mejor control y lograr una mayor eficiencia en cada uno de dichos niveles de actividad.

Las disposiciones legales en Colombia en materia de Servicios Públicos sugirieron la obligatoriedad de cumplimiento del Modelo ABC, en las empresas de Servicios Públicos Domiciliarios sujetas al control y vigilancia de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios según resolución 1417 del 18 de Abril de 1997 (para el caso de las empresas de acueductos, alcantarillado, aseo, energía y gas combustible) y la resolución 2863 del 9 de Octubre de 1996 (para el caso de las empresas de Telecomunicaciones), dando así pautas para que las empresas de dicho sector lo implanten en sus sistemas informativo y estructural.

Esta teoría ha tenido una excelente acogida en el mundo empresarial y académico sin embargo en nuestro país esta metodología no es lo suficientemente conocida y existe la posibilidad de que sea tomada como una nueva moda y no una verdadera herramienta de gestión que para su éxito debe ser ampliamente analizada en todos sus aspectos.

El modelo ABC enfrenta un fuerte adversario para su implantación y es su desconocimiento tanto en el ámbito empresarial como en el campo académico, saliendo perjudicadas las empresas (pequeñas y mediana fundamentalmente) a las que les sale más costoso contratar consultores especializados en la materia y, obviamente, los profesiones que por desconocer el tema están perdiendo posibilidades de empleo, así como de mejorar la calidad de la información; relegando la posibilidad de aplicar esta metodología a unas pocas empresas con capacidad suficiente de contratar los servicios de compañías consultoras especializadas.

Los principales inconvenientes para la implantación del ABC, en las empresas colombianas tiene que ver con la resistencia al cambio por parte del personal debido a que en ocasiones ésta metodología se convierte en una amenazas de despido, puesto que comienzan los rumores de la eliminación de actividades,

contratos del outsourcing; lo que exige que los administradores las compañías y de la gerencia contable , un alto grado prudencial y tacto en la implantación del ABC, el para evitar malos entendidos en el ambiente laboral.

Lo que podemos apreciar de las novedades de herramientas gerenciales, es utilizar la información ABC para tomar decisiones. Cuál es el costo de las actividades, que tan eficaz y eficientemente las actividades son realizadas, y quiénes son los benefactores de las actividades que se realizan, administra lo que se hace en lugar de simplemente que se gasta. Por qué ABC realmente tiene poco que ver con contabilidad de costos y mucho que ver con análisis de operaciones y modelos de simulación.

Es importante tener presente dentro de la problemática de aplicación del sistema de costeo ABC, que no es aplicable para todo tipo de compañías, puesto que es óptimo para unas e inefectivo para otras. Aunque se puede concluir que en aquellas donde los sobrecostos presentan un gran porcentaje de los costos de producción total se debe tener en cuenta. Especialmente cuando las operaciones reportadas conlleven a que los gerentes de la producción no confíen en la eficacia del sistema contable; de igual manera las compañías con muchas líneas de productos o con muchos cortes productivos debe considerarse dicha opción. Sin embargo queda ajuicio de los gerentes y demás administradores determinar si se ajustan a las actividades o, con la implementación de éstos, entrar a definir si se excluyen actividades que no generan valor.

1. NATURALEZA, CLASIFICACIÓN Y OBJETIVOS DE LOS COSTOS

1.1 COMPONENTES DEL SISTEMA CONTABLE

Un sistema de información contable sigue un modelo básico y un sistema de información bien diseñado, ofrece control, compatibilidad, flexibilidad y una relación aceptable de costo / beneficio. También se puede decir que un sistema de información contable ofrece a la administración de una organización pública o privada controles sobre las operaciones de la empresa, y cumple con las pautas de compatibilidad cuando opera sin problemas con la estructura, el personal, y con las características especiales de un negocio en particular.

Por otra parte se puede decir que los principales componentes de un sistema contable son:

- Contabilidad Financiera.
- Contabilidad De Costos.
- Contabilidad Gerencial

Figura N° 1. Componentes del sistema contable



La figura N° 1, sugiere que la contabilidad de Costos actúa como una conexión o eslabón entre la contabilidad Financiera y La contabilidad Gerencia. Aunque esto

podría parecer una simplificación de las relaciones innovadoras, sí indica que los conceptos y técnicas de la contabilidad de costos se utilizan tanto en la contabilidad financiera como en la gerencial.

1.1.1 Contabilidad financiera. Es la técnica mediante la cual se recolectan, se clasifican, se registran, se suman y se informa de las operaciones cuantificables en dinero, realizadas por una entidad económica.

La contabilidad Financiera enfoca los estados financieros fundamentales como el Balance General, el estado de Pérdidas y Ganancias y los estados de Flujo de Fondos. Este enfoque es útil específicamente para terceros, es decir, accionistas, acreedores, inversionistas y oficinas de impuestos.

Por supuesto, también la Gerencia se sirve de esta información, pero necesita además otra clase de datos que no puede encontrar en la contabilidad financiera porque ésta tiene una estructura unificada al regirse por reglas definidas y principios generalmente aceptados.

Uno de los principales propósitos de la contabilidad financiera es dar información sobre: los resultados de las operaciones financieras y la posición financiera de la entidad. Se espera que los estados financieros se ajusten a los principios de contabilidad generalmente aceptados que se aplican constantemente en la profesión contable. La información contenida en los estados está en gran parte dirigida a grupos externos para propósitos de inversión o acatamiento.

1.1.2 Contabilidad de costos. Las organizaciones necesitan medir o estimar el sacrificio que deberán hacer o de lo que será necesario privarse para alcanzar un objetivo específico. A este objetivo se le puede llamar "objetivo de costo", el cual puede ser un producto o un grupo de ellos, servicios, proyectos o cualquier actividad imaginable. El proceso por el cual se miden o se estiman, en términos

monetarios, los costos de los objetivos específicos, se conoce como Contabilidad de Costos.

La contabilidad de costo tiene por objeto el conocimiento y la interpretación de los hechos que tienen lugar en el seno de la unidad económica sin relación con el exterior, tales como la formación de costos y la valoración de productos o servicios.

Los costos del producto o del servicio son un componente muy importante para determinar el ingreso y la posición financiera de una organización. La asignación de costos es un factor de considerable importancia para la determinación de los costos totales y la preparación de los estados financieros. En general, la contabilidad de costos se interesa por la estimación de costos, los métodos de asignación de costos y la determinación de costos.

1.1.3 Contabilidad gerencial. La Contabilidad Gerencial tiene como objetivo fundamental, el preparar información para uso de la plana gerencial en la empresa o proporcionar a la gerencia ayuda en la toma de decisiones y su utilidad es más bien para la administración que para terceros; utilizando en gran medida los datos proporcionados por la contabilidad financiera, con la finalidad de proyectarlos hacia el futuro, con base a estimaciones. Además está construida, en su mayoría, por información resumida.

Otro de los objetivos determinantes de la Contabilidad Gerencial es la de elaborar información financiera periódica, analizada, interpretada y comparada de los hechos, y que permita señalar pautas para proyectarla hacia el futuro.

Asimismo, su responsabilidad consiste en establecer y mantener prácticas y técnicas encaminadas a proveer información esencial para la gerencia. Estas responsabilidades son:

- **Planeamiento:** Cuantificar e interpretar las transacciones y eventos económicos para fijar metas alcanzables y escoger métodos apropiados.

- **Evaluación:** Juzgar las implicaciones de los eventos económicos comunicando en forma efectiva y oportuna las conclusiones derivadas de su análisis.

- **Control:** Asegurar que la información financiera relacionada con las actividades de la empresa, pueda ser utilizada en áreas funcionales para lograr metas y objetivos.

Básicamente estas responsabilidades presentan las siguientes funciones:

- 📄 Estimación del costo.
- 📄 Planeación.
- 📄 Control de costos.
- 📄 Medición de la actuación.
- 📄 Motivación gerencial.
- 📄 Creación de sistema.

Los entornos de la Contabilidad Gerencial, no sólo comprenden los costos totales y los resultados financieros, sino principalmente los análisis de la actividad operativa empresarial, tales como la cadena de valores que es el conjunto de actividades interrelacionadas, creadoras de valores y que en los procesos de producción van desde la obtención de las materias primas, hasta el producto terminado a entregarse al consumidor, con lo cual se tiene la opción de reforzar aquellas actividades que produzcan un mayor valor agregado y eliminarse las que no lo dan. En éste contexto, se considera a cada compañía como parte de la cadena de actividades, creadoras de valores.

En resumen la Contabilidad Gerencial, evalúa y controla el desarrollo del plan principal o estratégico, con sus variaciones o desviaciones, así como las recomendaciones que conlleven a tomar acción sobre medidas correctivas necesarias, en este sentido la efectiva comunicación entre todos los niveles de la Gerencia, es importante, de tal forma que todas las operaciones puedan ser coordinadas para conseguir los objetivos trazados en el plan operativo y el plan estratégico. Una parte importante de la comunicación son los reportes de contabilidad, que la gerencia usa en las operaciones de planeamiento y control.

1.1.4 Diferencias entre la contabilidad financiera y la gerencial. La contabilidad financiera y la gerencial emanan de un mismo sistema de información, destinado a facilitar la toma de decisiones de sus diferentes usuarios; sin embargo, tienen diferencias y similitudes que son necesarias conocerlas, (Ver cuadro N° 1)

Cuadro N° 1. Diferencia entre contabilidad financiera y contabilidad gerencial

DESCRIPCIÓN	CONTABILIDAD FINANCIERA	CONTABILIDAD GERENCIAL
Hace más énfasis sobre el futuro.	Genera Información sobre el pasado hechos históricos a la organización; obviamente, esta información es usada como base para formular los planes futuros. La estructura es simplemente Histórica.	Se orienta hacia el futuro, debido a que una de las funciones esenciales del ejecutivo es la planeación
Menos énfasis en la precisión.	No es absolutamente precisa en la información suministrada a la gerencia, quien necesita información con rapidez, y esta dispuesto a sacrificar algunas precisiones en la elaboración de la misma.	Otorga más relevancia a los cualitativos y costos necesarios en el análisis de las decisiones que, en muchos casos, son aproximaciones o estimaciones que se efectúan para predecir futuro de la empresa.

DESCRIPCIÓN	CONTABILIDAD FINANCIERA	CONTABILIDAD GERENCIAL
No está regida por los principios contables generalmente aceptado, PCGA.	La información generada, debe reportarse en concordancia con los PCGA. Los usuarios externos deben aceptar la información como la proporciona la organización, lo cual requiere asegurar una presentación según las reglas comprendidas u aceptadas por todos.	La gerencia de una empresa, en contraposición, puede utilizar cualquier regla o procedimiento si lo encuentra más útil para su situación particular, sin preocuparse si está conforme o no con cualquier pauta externa. Así, en la contabilidad gerencial puede tenerse información sobre operaciones, transacciones internas y documentación de las mismas.
No presenta una estructura única.	Esta construida sobre la siguiente ecuación fundamental: ACTIVOS = PASIVOS + PATRIMONIO	Tiene diferentes formas de presentar la información, dependiendo de los fines y utilización que quiere dárseles a los datos.
Es un medio para un fin, más que una obligación	Los informes contables deben proporcionar información de todas las transacciones efectuadas durante un tiempo, independientemente de si estos datos y cifras se consideran útiles o no.	Es opcional, ninguna organización externa específica qué debe hacerse, Al ser opcional, su valor está en ayudar a la gerencia a tomar mejores decisiones.
Hace hincapié en las áreas de la empresa como células o centros de información.	Los estados financieros se refieren al negocio como un todo. Aunque alguna compañía subdividen los ingresos y los gastos de conformidad con las líneas principales del negocio, el interés esta en la globalización de las cifras y en el mundo.	El eje está sobre las partes del negocio, esto es, sobre productos, actividades, procesos, divisiones, departamentos y otros centros de responsabilidad, para tomar decisiones sobre cada una de las partes que componen.
Es un medio para un fin, más que un fin en sí misma.	El propósito es producir estados financieros para uso externo; después de elaborado los informes financieros, se cumple el	Es sólo un medio para un fin. El fin es la planeación, la dirección y el control organizacional.

DESCRIPCIÓN	CONTABILIDAD FINANCIERA	CONTABILIDAD GERENCIAL
	objetivo.	
Incluye más información de carácter no monetario.	Los estados financieros al reflejar las transacciones realizadas por la empresa incluyen básicamente la información monetaria.	Como sistema de información administrativa, requiere a disciplinas como la estadística, la economía, la investigación de operaciones, las finanzas, etc., para completar los datos presentados, con el fin de aportar soluciones a los problemas de la organización.

1.1.5 Similitudes entre la contabilidad financiera y la gerencial. Aunque existen diferencias, mucho de los elementos de la contabilidad financiera también se encuentran en la gerencial. Dos razones lo sustentan:

- **Ambas se apoyan en mismo sistema contable de información,** las dos partes del mismo banco de datos, cada una agrega o modifica ciertos datos, según las necesidades específicas que se quieran cubrir.
- **Ambas exigen responsabilidad sobre la administración de los recursos,** la contabilidad Financiera verifica y realiza dicha labor a nivel global, mientras la contabilidad lo hace por áreas o segmentos.

1.2 CRITERIO DE CAPACIDAD

Se puede entender por capacidad a la posibilidad que se tiene para realizar algo. Este concepto se refiere a la cantidad que se puede obtener por unidad de tiempo en el proceso utilizando al máximo los recursos disponibles. También puede referirse a un valor teórico, pues no es realista pensar que el rendimiento de los

recursos será el cien por cien, siempre surgirán imponderables que impidan alcanzar ese objetivo.

Es fundamental definir qué tanto de la capacidad podrá utilizar el negocio. Puede pensarse desde utilizar el 100% hasta sólo un poco; moverse dentro del rango de 0 a 100 implica definir cuanto se desea mantener activa la actividad del negocio.

1.2.1 Capacidad teórica, máxima, ideal. Es aquella en la que no se consideran las restricciones generales por variables endógenas o exógenas al sistema; es cuando se tiene en cuenta la máxima actividad posible que se va a desarrollar, pero no se tiene presente la parálisis que puede sufrir el sistema por diferentes causas: mantenimiento, ya sea curativo o preventivo; fallas en el personal, como inasistencia, inexperiencia, ineficiencia; problemas en los insumos, como en materiales, suministros, combustibles, energía, etc., cuellos de botella en los procesos previos o posteriores a una unidad de trabajo etc.

1.2.2 Capacidad práctica. Es aquella en la que se pondera todas las restricciones posibles generales por variables endógenas y exógenas al sistema. También podemos decir que es aquella en la que la planta no funciona todo el tiempo debido a que hay paradas de la planta, lo cual hace que no se trabaje al 100%. Basados en la experiencia, se considera que la capacidad práctica está entre el 80% o 85% de la capacidad teórica o ideal.

1.2.3 Capacidad normal. Es aquella que tiene en cuenta, además la capacidad práctica, la demanda del producto o del servicio para el largo plazo.

La capacidad normal o capacidad máxima práctica está representada por un estándar al que se llega si se restan de la capacidad máxima teórica los naturales tiempos muertos provocados por reparaciones, mantenimiento preventivo, períodos de descanso de los obreros, etc. No es un estado excesivo, sino el

umbral más alto a que puede trabajar un centro fabril, sin someter a un esfuerzo excesivo a los operarios y equipos.

La fijación de la capacidad Normal es propia del ingeniero industrial, pero suele representar alrededor del 80% de la capacidad máxima teórica.

Dentro de la capacidad Normal, tendremos los tres niveles de aprovechamiento de esa capacidad.

📄 Nivel de actividad Normal o de Largo Plazo: Considera que se podrá aprovechar un porcentaje razonablemente alto de la capacidad máxima práctica. Este nivel de actividad implica no absorber una parte de los costos fijos que será necesario considerar como resultado negativo del período.

📄 Nivel de actividad Previsto o Corto Plazo: Corresponde a un aprovechamiento de la capacidad instalada algo menor al normal o de largo plazo; y se entiende que permitirá satisfacer la demanda del ejercicio económico presupuestado. Permite absorber una parte mayor de los C.F. que el nivel anterior.

📄 Nivel de actividad Real o Resultante: Corresponde a lo efectivamente ejecutado en el ejercicio, que podrá ser igual, mayor o menor que el nivel de actividad previsto.

1.2.4 Capacidad ociosa. Suele denominarse capacidad ociosa a la capacidad de producción no utilizada, o sea aquella porción de los factores fijos no usada en la producción. Es también común definirla como la diferencia entre la capacidad máxima práctica y la producción realmente efectuada.

Pero ese concepto ex post, que relaciona producción que podría haberse logrado con producción efectivamente realizada, es lo que se denomina capacidad ociosa

total, la cual a su vez puede dividirse en dos partes, según el momento en que se conozca su aparición.

📄 **Capacidad Ociosa Anticipada, Planeada o Presupuestada:** Es la que se conoce y define en el momento en que se fija el nivel de actividad al que se prevé operar, y que resulta ser aquella parte de la capacidad de producción que se resuelve no utilizar, en el momento de dicha fijación.

📄 **Capacidad Ociosa no Anticipada u Operativa:** Decir que la realidad puede diferir de los propósitos que llevaron a fijar un determinado nivel de actividad; por lo tanto como consecuencia de la diferencia entre el nivel de actividad realmente alcanzado y el nivel de actividad previsto, surge un nuevo desaprovechamiento de los factores fijos de producción. Esta ociosidad se llama capacidad ociosa operativa.

1.3 DEFINICIÓN DE COSTOS

Algunos autores definen los costos como la representación de erogaciones y cargos asociados clara y directamente con la adquisición o la producción de los bienes o la prestación de los servicios, de los cuales un ente económico obtuvo sus ingresos.

“Coste es la medida, en términos monetarios, de los recursos utilizados para conseguir un objetivo determinado”⁵

Tres ideas importantes están incluidas en estas definiciones:

⇒ La idea primera y fundamental es que el **“Coste mide el consumos de los recurso”**. Los elementos de coste que producen bienes tangibles o servicios

⁵ NAVARRO, Francisco. Lo que se aprende en los mejores MBA- Gestión 2000

intangibles son cantidades físicas de material, horas de mano de obra, cantidades de otros recursos. **El coste mide qué cantidad de recursos se han utilizado para un propósito determinado.**

⇒ La segunda idea es que **“la medida del coste se expresa en términos monetarios”** La expresión monetaria proporciona un común denominador que permite que cantidades individuales de recursos, medidas cada una según su escala, pueden ser combinadas de forma tal que pueda determinarse la cantidad total de todos los recursos consumidos en la obtención del objetivo de coste.

⇒ La tercera y última idea de **“es que se combinen recursos para con se consigan determinados objetivos”** Las empresas realizan combinaciones de recursos para obtener determinados objetivos empresariales, que de una u otra forma, afectan el panorama de coste establecido por los directivos de la empresa.

Los costos pueden ser clasificados de acuerdo con el enfoque que se les dé. (Ver cuadro N° 2).

Cuadro N° 2. Clasificación de los costos

Clasificación General	Clasificación y definición
De acuerdo con la función en que se incurren	<p>Costos de producción: son los que se generan en el proceso de transformación de la materia prima en productos terminados. Se subdividen en:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Costos de materia prima o material: Costo de materiales integrados al producto o necesarios en el proceso de producción, se usan en cuantías significativas y tienen un valor significativo. ✓ Costos de mano de obra: Constituye el salario básico más las prestaciones sociales y aportes parafiscales de quienes transforman directamente el producto.

Clasificación General	Clasificación y definición
	<p>✓ Gastos indirectos de fabricación: Son aquellos que se requieren para producir, y no pertenecen a las categorías anteriores, es decir, no son de la materia prima ni de la mano de obra directa. Por ejemplo, el sueldo del supervisor, mantenimiento, energéticos, depreciación, etcétera.</p> <p>Costos Operativos: Los costos necesarios para realizar ciertas la actividades de Mercadeado, de venta, financiera y entre otras.</p> <p>✓ Costos de administración. Incluye todo los costos de la organización que no pueden ser lógicamente incluidos en la producción o el mercadeo; por ejemplo: publicidad, comisiones, salarios de ejecutivos, contabilidad, secretaria y demás costos asociados con la administración general de la organización como un todo.</p> <p>✓ Costos de distribución o venta: Los que se incurren en el área que se encarga de llevar el producto, desde la empresa, hasta el último consumidor; par ejemplo: publicidad, comisiones, etcétera.</p> <p>Costos Financieros: Se relacionan con la obtención de fondos para la operación de la empresa, incluye los intereses que se pagan por los préstamos.</p>
<p>De acuerdo con su identificación con una actividad, departamento o producto</p>	<p>Costos directos. Los que se identifican plenamente con una actividad, departamento o producto o los costos que se pueden relacionar o imputar, independientemente del volumen de actividad, a un producto o departamento determinado. Los que física y económicamente pueden identificarse con algún trabajo o centro de costos. En este concepto se cuentan el sueldo correspondiente a la secretaria del director de ventas, que es un costo directo para el departamento de ventas; la materia prima es un costo directo para el producto, y otros costos que criterio de la gerencia tengan esta característica.</p> <p>Costo indirecto. El que no podemos identificar con una actividad determinada, o no se vinculan o imputan a ninguna unidad de costeo en particular, sino sólo</p>

Clasificación General	Clasificación y definición
	<p>parcialmente mediante su distribución entre los que han utilizado del mismo. Por ejemplo, la depreciación de la maquinaria, o el sueldo del director de producción respecto al producto, alquileres y otros costos que criterio de la gerencia tengan esta característica.</p> <p>Algunos costos son duales; es decir, son directos e indirectos al mismo tiempo. El sueldo del gerente de producción es directo para los costos del área de producción, pero indirecto para el producto. Como vemos, todo depende de la actividad que se esté analizando.</p>
<p>De acuerdo con el tiempo en que fueron calculados</p>	<p>Costos históricos. Los que se produjeron en determinado período; Los costos de los productos vendidos o los costos de los que se encuentran en proceso. Estos costos son de gran ayuda para predecir el comportamiento de los costos predeterminados.</p> <p>Costos predeterminados: Los que se estiman con base estadística y se utilizan para elaborar presupuestos.</p>
<p>De acuerdo con el tiempo en que se cargan o se enfrentan a los ingresos</p>	<p>Costos de período: Los que se identifican con Los intervalos de tiempo y no con los productos o servicios; el alquiler de las oficinas de la compañía, cuyo costo se lleva en el período en que utilizan las oficinas, al margen de cuándo se venden los productos.</p> <p>Costos del producto: Los que se llevan contra los ingresos únicamente cuando han contribuido a generarlos en forma directa; es decir, son los costos de los productos que se han vendido, sin importar el tipo de venta, de tal suerte que los costos que no contribuyeron a generar ingresos en un período determinado quedarán como inventariados.</p>
<p>De acuerdo con el control que se tenga sobre la ocurrencia de un costo:</p>	<p>Costos controlables: Aquellos sobre los cuales una persona, a determinado nivel, tiene autoridad para realizarlos o no. Por ejemplo, los sueldos de los directores de ventas en las diferentes zonas son controlables para el director general de ventas; el sueldo de la secretaria, para su jefe inmediato, y otros</p> <p>Es importante hacer notar que, en última instancia, todos los costos son controlables a uno u otro nivel de la organización; resulta evidente que a medida que se refería</p>

Clasificación General	Clasificación y definición
	<p>a un nivel alto de la organización, los costos son más controlables. Es decir, la mayoría de los costos no son controlables a niveles inferiores.</p> <p>Los costos controlables no son necesariamente iguales a los costos directos. Por ejemplo, el sueldo del director de producción es directo a su área pero no controlable para él.</p> <p>Estos costos son el fundamento para diseñar contabilidad por áreas de responsabilidad, o cualquier otro sistema de control administrativo.</p> <p>Costos no controlables: En algunas ocasiones no se tiene autoridad sobre los costos en que se incurre; tal es el caso de la depreciación del equipo para el supervisor, ya que el costo por depreciación es una decisión tomada por la alto gerencia.</p>
De acuerdo con su comportamiento	<p>Costos variables: Los que cambian o fluctúan en relación directa a una actividad o volumen dada. Dicha actividad puede ser referida a producción, o ventas: la materia prima cambia de acuerdo con la función de producción, y las comisiones de acuerdo con las ventas.</p> <p>Costos fijos: Los que permanecen constantes dentro de un determinado tiempo, sin importar si cambia el volumen; por ejemplo:(los sueldos, la depreciación en línea recta, alquiler del edificio).</p> <p>Dentro de los costos fijos tenemos dos categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Costos fijos discrecionales: Los susceptibles de ser modificados, por ejemplo: Los sueldos, alquiler del edificio, entre otros. ✓ Costos fijos comprometidos: Los que no aceptan modificaciones y también son llamados costos sumergidos; por ejemplo: la depreciación de la maquinaria. <p>Costos semivariables o semifijos: Están integrados por una parte fija y una variable; el ejemplo típico son los servicios públicos, luz, teléfono, y otros</p>

Clasificación General	Clasificación y definición
	<p><i>Características de los costos fijos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado de control (controlabilidad): todos Los costos fijos son controlables respecto a la duración del servicio que prestan a la empresa. • Están relacionados estrechamente con la capacidad instalada: Los costos fijos resultan del establecimiento de la capacidad para producir algo o para realizar alguna actividad. Lo importante es que dichos costos no son afectados por cambios de la actividad dentro de un rango relevante. • Están relacionados con un rango relevante: los costos fijos deben estar relacionados con un intervalo relevante de actividad. Permanecen constantes en un amplio intervalo que puede ir desde cero hasta el total de la actividad. Para cualquier tipo de análisis sobre el comportamiento es necesario establecer el nivel adecuado • Regulados por la administración: la estimación de muchos costos fijos es fruto de las decisiones específicas de la administración: pueden variar dependiendo de dichas decisiones (costos fijos discrecionales). • Están relacionados con el factor tiempo: muchos de los costos fijos se identifican con el transcurso del tiempo y se relacionan con un período contable. • Son variables par unidad y fijos en su totalidad. <p><i>Características de los costos variables:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado de (controlabilidad): son controlados a corto plaza. • Son proporcionales a una actividad: los costos variables fluctúan en proporción a una actividad, más que a un período específico. Tienen un comportamiento lineal relacionado con alguna medida de actividad.

Clasificación General	Clasificación y definición
	<ul style="list-style-type: none"> • Están relacionados con un tramo relevante: Los costos variables deben estar relacionados con una actividad dentro de un tramo normal o categoría relevante de actividad; fuera de él puede cambiar el costo variable unitario. • Son regulados por la administración: muchos de los costos variables pueden ser modificados por las decisiones de la gerencia. • Los costos en total son variables y unitarios son constantes. Esto es reconocer el efecto que sobre el total de los costos tiene la actividad.
<p>De acuerdo con su importancia para la toma de decisiones</p>	<p>Costos relevantes. Se modifican o cambian dependiendo de la opción que se adopte; también se les conoce como costos diferenciales. Por ejemplo, cuando se produce la demanda de un pedido especial habiendo capacidad ociosa; en este caso los únicos costos que cambian si aceptamos el pedido, son los de materia prima, energéticos, fletes, entre otros. La depreciación del edificio permanece constante, por lo que los primeros son relevantes, y el segundo irrelevante para tomar la decisión.</p> <p>Costos irrelevantes. Aquellos que permanecen inmutables, sin importar el curso de acción elegido.</p> <p>Esta clasificación nos ayudará a segmentar las partidas relevantes e irrelevantes en la toma de decisiones.</p>
<p>De acuerdo con el tipo de sacrificio en que se ha incurrido</p>	<p>Costos desembolsables: Son aquellos que implican una salida de efectivo, motivando a que puedan registrarse en la información generada por la contabilidad. Dichos costos se convertirán más tarde en costos históricos; los costos desembolsables pueden llegar o no a ser relevantes al tomar decisiones administrativas. Un ejemplo de un costo desembolsable es la nómina de la mano de obra que tenemos actualmente.</p> <p>Costo de oportunidad: Son aquellos que se origina al tomar una determinada decisión, y provocando la renuncia a otro tipo de alternativa que pudiera ser considerada al llevar a cabo la decisión. Un ejemplo de costo de oportunidad es el siguiente: la empresa X tiene</p>

Clasificación General	Clasificación y definición
	<p>actualmente 50% de la capacidad de su almacén ocioso y un fabricante le solicita alquilar dicha capacidad ociosa por \$120.000.00 anuales. Al mismo tiempo, se presenta la oportunidad a la empresa de participar en un nuevo mercado, lo cual traería consigo que se ocupara el área ociosa del almacén. Por esa razón al efectuar el análisis para determinar si conviene o no expandirse debe considerarse como parte de los costos de expansión a los \$ 120.000.00 que dejará de ganar por no alquilar el almacén.</p>
<p>De acuerdo con el cambio originado por un aumento o disminución en la actividad</p>	<p>Costos diferenciales: Los aumentos o disminuciones en el costo total, o el cambio en cualquier elemento del costo, generado por una variación en la operación de la empresa.</p> <p>Estos costos son importantes en el proceso de la toma de decisiones, porque son ellos quienes mostrarán los cambios o movimientos sufridos en las utilidades de la empresa ante un pedido especial, un cambio en la composición de líneas, un cambio en los niveles de inventarios, entre otros.</p> <p>✓ Costos decrementales. Cuando los costos diferenciales son generados por disminuciones o reducciones en el volumen de operación, reciben el nombre de costos decrementales. Por ejemplo, al eliminarse una línea de la composición actual de la empresa se ocasionarán costos decrementales, como consecuencia de dicha eliminación.</p> <p>✓ Costos incrementales: Aquellos en que se incurre cuando las variaciones en los costos son ocasionadas por un aumento en las actividades u operaciones de la empresa; un ejemplo típico es la consideración de la introducción de una nueva línea a la composición existente, lo que traerá como consecuencia la aparición de ciertos costos que reciben el nombre de incrementales.</p> <p>Costos sumergidos. Aquellos que, independientemente del curso de acción que se elija, no se verán alterados; es decir, van a permanecer inmutables ante cualquier cambio. Este concepto tiene relación estrecha con lo que ya se ha explicado acerca de Los costos históricos ó pasados, los</p>

Clasificación General	Clasificación y definición
	<p>cuales no se utilizan en la toma de decisiones. Un ejemplo de ellos es la depreciación de la maquinaria adquirida. Si se trata de evaluar la alternativa de vender cierto volumen de artículos con capacidad ociosa a precio inferior del normal, es irrelevante tomar la depreciación en cuenta.</p>
<p>De acuerdo con su relación a una disminución de actividades</p>	<p>Costos evitables. Aquellos plenamente identificables con un producto o un departamento, de tal forma que si se elimina el producto o el departamento, dicho costo se suprime; por ejemplo, el material directo de una línea que será eliminada del mercado.</p> <p>Costos inevitables. Aquellos que no se suprimen, aunque el departamento o producto sea eliminado de la empresa; por ejemplo, si se elimina el departamento de ensamble, el sueldo del director de producción no se modificará.</p>

Todas las clasificaciones son importante, pero sin duda alguna, la más relevante es la que clasifica a los costos en función de su comportamiento, ya que las funciones de planeación y control administrativo, ni la toma de decisiones, pueden realizarse con éxito si se desconoce el comportamiento de los costos; además, ninguna de las herramientas que integran la Contabilidad Administrativa puede aplicarse en forma correcta, sin tomar en cuenta dicha comportamiento.

2. CLASIFICACIÓN EMPRESARIAL Y ASPECTOS GENERALES DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN DEL NEGOCIO

2.1 PROCESO PRODUCTIVO DENTRO DEL CICLO GLOBAL DEL NEGOCIO

Todo producto o servicio nace como consecuencias de una idea, la cual se convierte en un proyecto que se cuantifica en relación con las actividades necesarias para realizarlo y los recursos requeridos. Ya sea de manera estructurada o de manera empírica.

Dentro del proceso productivo de un negocio tradicionalmente la acumulación de los costos se ha presentado de diferente manera de acuerdo con la actividad del negocio:

➔ **Empresa Manufacturera:** La acumulación de costos está basada en el proceso de transformación en el cual se reciben las materias primas para convertirse en productos terminados. El precio de compra de los insumos es uno de varios factores a cuidar para determinar el producto. También existe acumulación de costos de menor importancia después que el producto ha sido fabricado y almacenado, (Ver figura N° 2).

➔ **Empresa Comercial:** El proceso gira en torno a la consecución de la mercancía con proveedores a los mejores precios para ponerla a la disposición del cliente. El proceso mediante el cual el comerciante adquiere la mercancía para venderla, en la mayoría de los casos, es intangible. Consiste en hacer llegar al cliente poniéndola en un lugar más cercano o en estante dentro de un almacén, donde el cliente pueda adquirirla más cómodamente. En algunas ocasiones, el comerciante proporciona un valor agregado al producto por el cambio de

envoltura, presentación o promoción hecha por diferente medios de comunicación. En general, un negocio de giro comercial tiene que cuidar el precio al que adquiere sus mercancías, pues el resto de las actividades no presenta mayor inversión. Esto no quiere decir que no sean importante en la determinación del costo del producto, (Ver figura N° 3).

⇒ **Empresa de Servicios:** También se generan actividades para determinar un producto. Pero, a diferencia de las compañías manufactureras y comerciales, el producto no es tangible y, en la mayoría de los casos, el volumen de venta no es tan grande como en los otros giros de negocios. En este caso, el insumo principal no es una materia prima, sino la venta de información o la realización de alguna actividad física o administrativa a favor del cliente. En los negocios de servicios, el principal recurso para generar el producto destinado a la venta (Servicio) es la gente, a la cual se le paga una cantidad fija en cortos períodos. Dentro de este tipo de empresa se encuentran las entidades Bancarias y Financieras, Deportivos, Instituciones de Educación, Hospitales y Clínicas, entre otras (Ver figura N° 4).

Figura N° 2. Empresa manufacturera

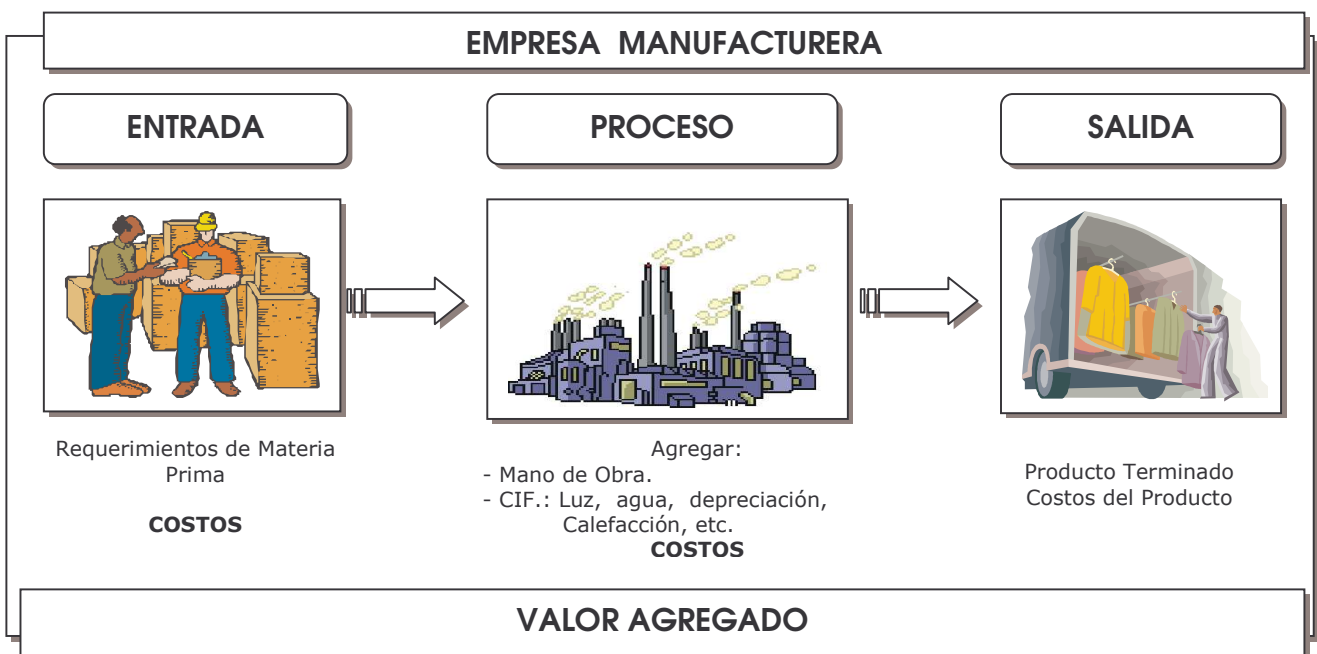


Figura N° 3. Empresa Comercial

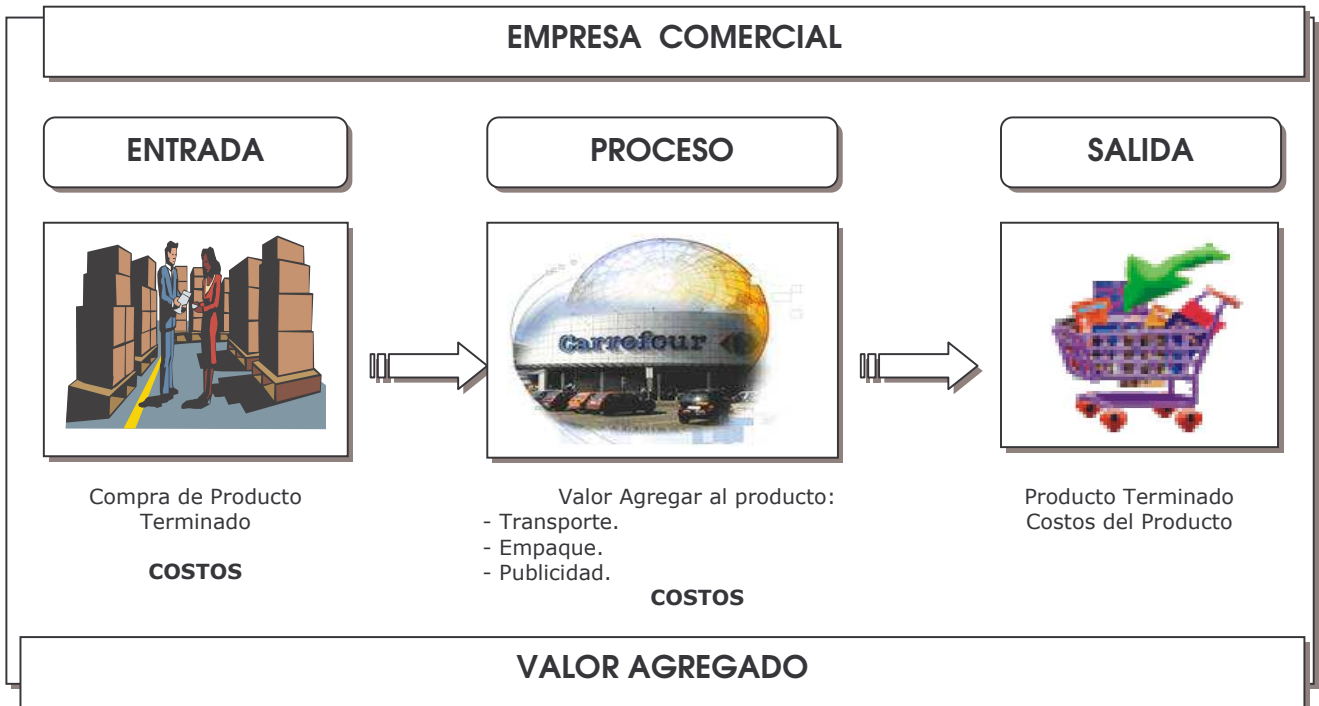
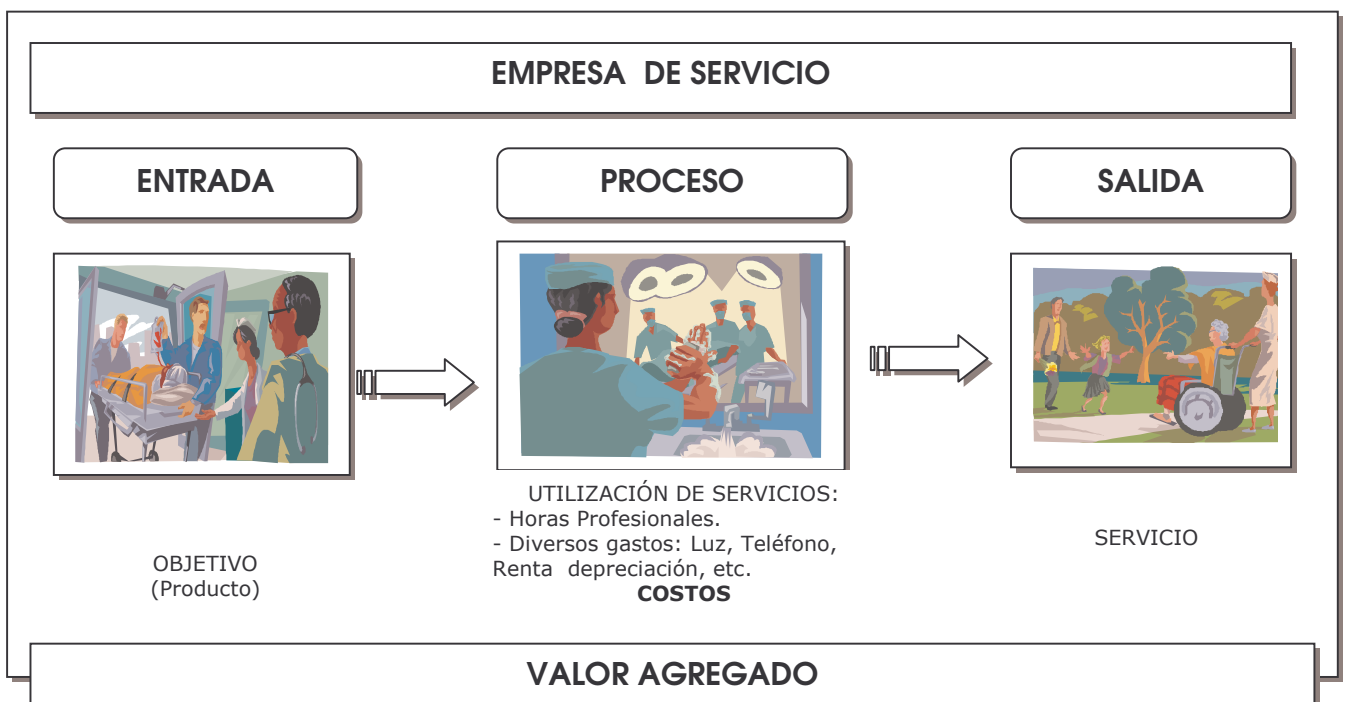


Figura N° 4. Empresa de Servicio



En las figuras se observa, como en los tres casos hay **entradas, proceso y salida** de productos, y la acumulación de costos o gastos se presenta en distintos puntos del tiempo: en el caso de las compañías de servicios, durante el proceso; en el caso de las compañías comerciales, en la entrada de insumos o compras, y en las compañías manufactureras, en la entrada y durante el proceso.

2.2 LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA

Es conveniente anotar que el concepto de áreas funcionales es diferente del concepto de estructuras organizacionales, de manera que las áreas existen independientemente del tipo de estructura que tenga la empresa.

La función administrativa, que se realiza por medio del proceso administrativo, constituido por cuatro etapas: Planeación, Organización, dirección y control, es la encargada de integrar en torno de los objetivos institucionales el aporte de cada área funcional, proporcionándole una orientación común a los esfuerzos y los recursos propios de cada una.

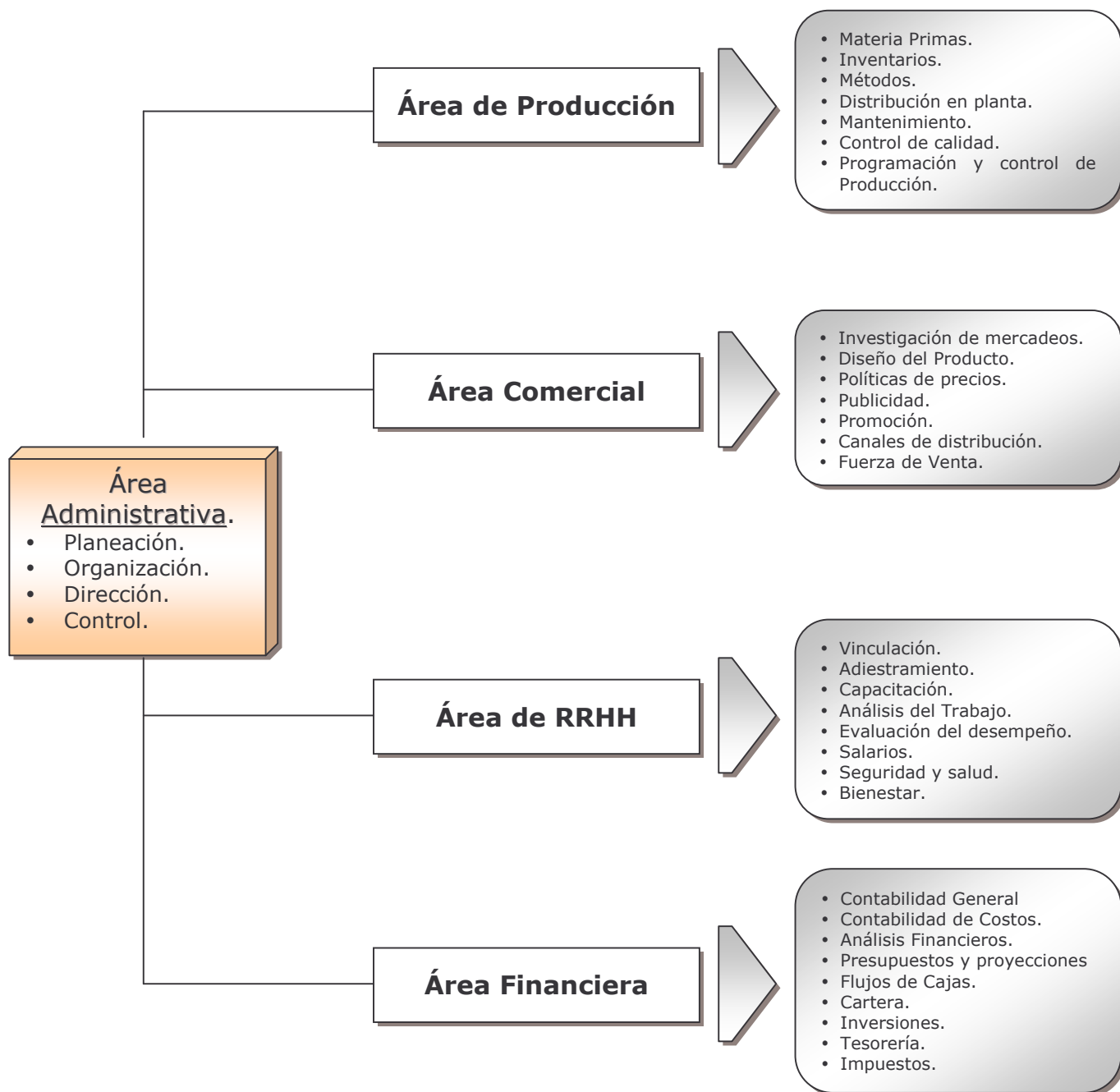
Sin embargo, se necesita integrar los procesos y los recursos al interior de cada área. Por esta razón en cada una de ellas se lleva a efecto el proceso administrativo, dando lugar a técnicas administrativas propias o específicas de las áreas. Así, la planeación toma características particulares en cada área.

En ese orden de ideas se describe en forma general las áreas funcionales de una empresa y se enuncia los procesos típicos de cada una de ellas.

Las áreas funcionales mantienen relaciones estrechas, hasta el punto que no pueden existir independientemente unas de otras. Una forma específica que toman las relaciones entre las áreas la constituyen los procesos interfuncionales,

en los cuales las diferentes áreas realizan la parte de esos procesos que tienen mayor relación con sus conocimientos especializados, (Ver figura N° 5).

Ver figura N° 5. Áreas funcionales



2.3 LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN LA EMPRESA

En el núcleo del espiral de la competitividad empresarial y del cambio tecnológico se encuentra la tecnología de la información (TI), la cual sólo está desempeñando con gran eficiencia una función básica en todo tipo de organización. La cual se está desempeñando en aquellas desde siempre, aunque utiliza los apoyos tecnológicos propios de cada época. Por ello es importante abordar el concepto de sistema de información.

2.3.1 Concepto de sistemas de información. Se entiende por Sistema de Información (SI) un conjunto de elementos organizados para ofrecer información oportuna en cuanto a contenido, formato, tiempo y lugar a un usuario determinado. Es decir, se trata de una configuración de medios, diseñados para proporcionar información a un receptor, o usuario, cumpliendo unos requisitos de calidad predeterminados.

También se puede decir que un SI es el conjunto de procedimientos automatizados dirigidos a la recogida, elaboración, evaluación, almacenamiento, recuperación, condensación y distribución de informaciones dentro de una organización, orientado a promover el flujo de la misma desde el punto en que se generan hasta el destinatario final de las mismas.

Los sistemas de información automatizados combinan componentes de toma de decisiones y de tratamiento de transacciones.

2.3.2 Estructura de un sistema de información. Genéricamente los sistemas de información se muestran las siguientes estructuras:

- ⇒ Estructura Vertical.
- ⇒ Estructura Horizontal.

2.3.2.1 Estructura Vertical

✓ **Estructura operacional:** En él se gestionan los procedimientos rutinarios relacionados con las distintas actividades de la organización. Este nivel recoge datos provenientes de los sucesos del mundo real y los almacena en una base de datos.

✓ **Nivel táctico:** Es el nivel encargado de elaborar decisiones a corto-medio plazo a partir de los datos almacenados en el nivel operacional o procedente de fuentes externas formalizadas.

✓ **Nivel estratégico.** En este nivel se elaboran decisiones a mayor plazo, apoyándose más en fuentes externas que en los datos del nivel operacional.

2.3.2.2 Estructura Horizontal. Cada nivel de la estructura vertical se divide en funciones y éstas a su vez se descomponen en aplicaciones o procedimientos.

2.3.3 Funciones de los sistemas de información. Los **SI** constituyen plataforma de apoyo para el desarrollo de las actividades propias del sistema físico que es cualquier organización. Y este apoyo lo ejercen mediante el desempeño de una serie de funciones que se pueden resumir en:

- ⇒ Recogida de datos.
- ⇒ Evaluación de la calidad y relevancia de los datos.
- ⇒ Manipulación o proceso de los datos.
- ⇒ Almacenamiento.
- ⇒ Distribución.
- ⇒ Presentación.

2.3.4 Elementos de un sistema de información. Para el buen desempeño de sus funciones, y contribuir al funcionamiento de la organización, los **S I** precisan una serie de elementos. Varios de ellos son indispensables en la medida que justifican la existencia del propio **S I**. Los elementos son los siguientes:

☑ **Información:** Datos, imágenes y sonidos, de forma aislada o en combinación. Sin este elemento el sistema de información no tiene razón de ser.

☑ **Usuario/o:** Pueden ser de la propia organización como ajenos a ella.

☑ **Sopotes:** O conjunto de instrumentos en que se materializa el **S I**, y que facilitan el desempeño de las funciones del mismo **S I**. Éstos son: Sensores, Portadores, Procesadores, Almacenes y difusores.

2.3.5 Pasos para analizar un sistema de información

➤ Identificar a todos aquellos que están utilizando o deberían utilizar los distintos tipos de información (profesionales, trabajadores de campo, supervisores, administradores, etc.)

➤ Establecer los objetivos a largo y corto plazo de la organización, departamento o punto de prestación de servicios.

➤ Identificar la información que se requiere para ayudar a las diferentes personas a desempeñarse efectiva y eficientemente, y eliminar la información que se recolecta pero que no se utiliza.

➤ Determinar cuáles de los formularios y procedimientos actuales para recolectar, registrar, tabular, analizar y brindar la información, son sencillos, no

requieren demasiado tiempo y cubren las necesidades de los diferentes trabajadores, y qué formularios y procedimientos necesitan mejorarse.

- Revisar todos los formularios y procedimientos existentes para recolectar y registrar información que necesiten mejorarse o preparar nuevos instrumentos si es necesario.

- Establecer o mejorar los sistemas manuales o computarizados para tabular, analizar, y ofrecer la información para que sean más útiles a los diferentes trabajadores.

- Desarrollar procedimientos para confirmar la exactitud de los datos.

- Capacitar y supervisar al personal en el uso de nuevos formularios, registros, hojas de resumen y otros instrumentos para recolectar, tabular, analizar, presentar y utilizar la información.

2.3.6 Sistemas de información gerencial. Los sistemas de información gerencial son una colección de sistemas de información que interactúan entre sí y que proporcionan información tanto para las necesidades de las operaciones como de la administración. Sin embargo debe recalarse que es una colección de sistemas de información y no un sistema “total”.

2.3.7 Sistemas de información Administrativo. Gran medida la subsistencia de las organizaciones de servicios y bienes en consideración a que son diseñados teniendo en cuenta las funciones de la organización, la prestación de servicios, el desarrollo de personal, la contabilidad, fuentes de financiación y recursos materiales entre otros.

El sistema de información administrativa, tiene que ser coherente con las funciones , prestación de servicios, desarrollo de personal, contabilidad, recursos materiales, fuentes de financiación de la organización; en igual forma para la toma de decisiones se requiere información sobre las políticas, metas, propósitos, estrategias y programas que lleva a cabo la institución.

Las necesidades de información varían con los niveles de la actividad administrativa de la organización, por lo tanto los sistemas de información se deben diseñar de tal manera que proporcionen diferentes tipos de información para diversos niveles.

En este sentido es necesario identificar tres niveles administrativos en las organizaciones

☑ **Nivel Directivo:** determinación de metas, definición de políticas y objetivos, identificación de programas y actividades. Por ejemplo: políticas con relación a contratación de personal, política con relación a adquisición de equipos y material, población beneficiaria de los servicios que presta la organización. En este nivel se requiere mayor información externa, menor precisión y alto nivel de síntesis.

☑ **Nivel Intermedio:** adquisición y asignación de recursos, identificación de nuevos servicios, requerimientos de personal, análisis de presupuesto. Por ejemplo: esquema de distribución de personal y planeación de presupuesto anual. En este nivel se requiere información más exacta, precisa, actualizada y repetitiva.

☑ **Nivel operativo o de control:** realización de tareas específicas de manera efectiva y eficiente, aceptación o rechazo de clientes, calidad del servicio que se presta, ejecución presupuestal. Por ejemplo: selección de nuevos clientes, relación de programas de capacitación y entrenamiento. En este nivel se requiere información mucho mas detallada, datos específicos, exactos, frecuentes y

actualizados para que los administradores evalúen la respuesta inmediata que se necesita para efectuar cambios a corto plazo en operaciones diarias.

2.3.8 Sistemas de información Financiera. La Información financiera de Empresas se circunscribe en definitiva a la información relevante acerca de la situación y evolución de la realidad económica y financiera de la empresa. Puede considerarse, por otro lado, como un subsistema del "**sistema integrado de información para la gestión**", es decir, un sistema que conecta todo tipo de informaciones que se producen en la empresa, tales como estadísticas, previsiones, facturación, nóminas, entre otras. Con la Contabilidad, en un tratamiento conjunto. En este aspecto, los avances logrados en los últimos años son espectaculares gracias a los medios informáticos y teleinformáticos hoy en día existentes. La Información financiera de Empresas se circunscribe en definitiva a la información relevante acerca de la situación y evolución de la realidad económica y financiera de la empresa.

2.3.8.1 Estados financieros básicos. Son documentos esencialmente numéricos, en cuya formulación y elaboración se conjugan factores tales como la naturaleza, el capital, la producción, la gestión administrativa, los principios y normas contables, a más de los juicios y criterios de quien los elabora.

- ✓ La naturaleza, en términos de fenómenos atmosféricos
- ✓ El capital,
- ✓ La gestión administrativa vincula las decisiones acertadas o erróneas,
- ✓ Las normas, leyes, juicios y criterios.

Los estados financieros básicos se clasifican en:

- ⇒ Balance general.
- ⇒ Estado de Resultados.

- ⇒ Estado de Cambios en la Posición Financiera.
- ⇒ Estado de cambios en el Patrimonio.
- ⇒ Estado de flujos de efectivo

◆ **Balance General:** Muestra lo que la empresa posee, o sea los activos y la forma como ellos están siendo financiados, los pasivos y el patrimonio. También el balance general es un estado financiero básico, de naturaleza estática, que presenta, en una fecha determinada, la situación financiera o las condiciones de una empresa en un momento dado.

El balance general de una empresa industrial no presenta mayores diferencias al de una empresa comercial. La empresa comercial tiene sólo una clase de inventarios (Mercancía compradas a proveedores en espera de ser vendidas a los clientes). En contraste, las compañías industriales tiene, al menos tres inventarios básicos (Materias primas que formarán parte del producto terminado, materiales indirectos, artículos parcialmente terminados, conocidos como inventario de productos en procesos, y artículos terminados de manufactura pero no vendido aún a los clientes, conocido como producto terminados).

◆ **Estado de Resultados:** Muestra los diferentes niveles de resultados obtenidos por una unidad económica básicos para el análisis financiero de la combinación de recursos y talento humano en la comunicación de la empresa con el medio externo a través de las ventas, forma de satisfacer las múltiples necesidades de los consumidores y clave para la evaluación del comportamiento de la demanda, si hay un exceso o si se presenta una caída del producto o servicio que produce, comercializa o presta, con las correspondientes consecuencias en el objetivo financiero empresarial de crear valor y generar riqueza; permite saber si son obtenidos básicamente por su objeto social puro, o si es producto de la combinación de diversas actividades, como las transacciones que realiza en portafolio de inversiones en la búsqueda de rendimientos financieros, superando

algunas veces estos últimos a los operacionales, lo cual se estructuraría en un holding, antes que en una empresa dedicada al cumplimiento de la misión social pura, la cual es la de satisfacer necesidades humanas; en nuestro entorno predomina la misión financiera, de generar dinero, que no es incompatible con la misión pura. Este aspecto se aborda más adelante con los estados de equidad social (en la parte de análisis público).

De igual manera en el estado de resultados se conjugan las siguientes actividades básicas:

- ✓ El precio que se asigna a las unidades vendidas.
- ✓ El número de unidades que se comercializa.
- ✓ El costo de adquisición o de producción de los bienes y/o servicios vendidos.
- ✓ Los gastos por mercadeo y distribución de los productos y/o servicios como servicio al cliente, junto con los gastos de administración.
- ✓ Los gastos financieros incurridos por la fuente de financiación utilizada.

El Estado de Resultados puede dividirse en bloques que aborden de manera más clara, las actividades vinculadas con la actividad propia del negocio, es decir, operacional o de explotación y aquellas que surgen por las actividades de financiación o consecución de recursos externos, dando lugar al análisis de gestión o evaluación de la gerencia y al análisis de la composición de la estructura financiera, la cual depende de los dueños de la empresa o negocio.

En el estado de resultado la información tabulada se presenta de acuerdo a la naturaleza de la empresa (Ver cuadro N° 3 y 4).

Cuadro N° 3. Estado de Resultados de una empresa comercial

		Cifra en miles de pesos (\$000)	
	Ventas		\$ 30.000
	(-) Costo m/cia. Vendida:		
	Inventario inicial de m/cias	\$ 6.000	
El costo de la mercancía vendida se origina en los costos de la mercancía	→ (+) Compras de m/cias	15.000	
	M/cías disponible para la Venta	\$ 21.000	
	(-) Inventario final m/cias	(5.000)	
	Total costo de la m/cia vendida		\$ 16.000
	= Utilidad bruta en ventas		\$ 14.000
	(-) Gastos operacionales de admón., y ventas		\$ 9.000
	= Utilidad operativa		\$ 5.000

Cuadro No. 4. Estado Resultado de una empresa manufactura

		Cifra en miles de pesos (\$000)	
	Ventas		\$ 41.800
El costo de los productos fabricados y vendidos se origina en los costos de	→ (-) Costo de los productos (Anexo 1)		30.800
	= Utilidad bruta en ventas		\$ 11.000
	(-) Gastos operacionales de admón., y ventas		7.150
	= Utilidad operativa		\$ 3.850

Anexo

COSTOS DE LOS PRODUCTOS VENDIDOS

<u>Materiales Directos usados:</u>		\$ 6.545
Inventario inicial materiales directos	\$ 770	
(+) Compras brutas materiales directo	\$ 6.380	
(+) Fletes en compras	198	
(-) Devoluciones y rebajas en compras	(225.5)	
Compras netas	<u>\$ 6.352.5</u>	
(=) Materiales directos disponibles para uso	<u>7.122.5</u>	
(-) Inventario final materiales directos	(577.5)	
<u>Mano de obra directa empleada</u>		11.550
<u>Costos indirectos de fabricación</u>		13.475
Materiales indirecto	\$ 231	
Mano de obra indirecta	3.850	
Alquiler de equipos	1.925	
Servicios públicos de fábrica	2.887,5	
Seguro de la Fabrica	808,5	
Dirección de fábrica	3.465	
Impuesto predial fábrica	308	
(=) Costos de los productos.	<u></u>	<u>\$ 31.570</u>
(+) Inventario inicial de producto en procesos		3.465
Costo de productos en procesos		<u>35.035</u>
(-) Inventario final de producto en procesos		(2.310)
Costo de los productos manufacturados		<u>32.725</u>
(+) Inventario inicial productos terminados		4.812,5
Costo de los productos disponibles para la venta		<u>37.537,5</u>
(-) Inventario final productos terminados		(6.737,5)
Total Costos de los productos vendidos		<u>\$ 30.800,0</u>

◆ **Estados de costos:** Son aquellos que se preparan para conocer en detalle las erogaciones y cargos realizados para producir los bienes o prestar los servicios de los cuales un ente económico ha derivado sus ingresos.

◊ **Estado de cambios en la situación financiera:** Son las disposiciones relativas a la preparación a la presentación del estado de cambios en la situación financiera expresado en pesos de poder adquisitivo a la fecha del balance general.

El objetivo es proporcionar información relevante y concentrada en un período, para que los usuarios de los estados financieros tengan elementos suficientes para:

- ✓ Evaluar la capacidad de la empresa para generar recursos.
- ✓ Evaluar las razones de las diferencias entre la utilidad neta y los recursos generados o utilizados por la operación.
- ✓ Evaluar las capacidades de la empresa para cumplir con sus obligaciones, para pagar dividendos, y en su caso, para anticipar la necesidad de obtener financiamiento.
- ✓ Evaluar los cambios experimentados en la situación financiera de la empresa derivados de transacciones de inversión y financiamiento ocurridos durante el período.

◊ **Estado de flujos de efectivo,** está incluido en los estados financieros básicos que deben preparar las empresas para cumplir con la normatividad y reglamentos institucionales de cada país. Este provee información importante para los administradores del negocio y surge como respuesta a la necesidad de determinar la salida de recursos en un momento determinado, como también un análisis proyectivo para sustentar la toma de decisiones en las actividades financieras, operacionales, administrativas y comerciales.

Objetivo General:

El objetivo de este estado, es presentar información pertinente y concisa, relativa a los recaudos y desembolsos de efectivo de un ente económico durante un período para que los usuarios de los estados financieros tengan elementos adicionales para examinar la capacidad de la entidad para generar flujos futuros de efectivo, para evaluar la capacidad para cumplir con sus obligaciones, determinar el financiamiento interno y externo, analizar los cambios presentados en el efectivo, y establecer las diferencias entre la utilidad neta y los recaudos y desembolsos.

3. SISTEMAS TRADICIONALES DE COSTO Y ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA DE COSTOS

3.1 MODELO DE CUATRO FASE PARA DISEÑAR LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN Y MEDICIÓN DE COSTOS

“Rober S. Kaplan y Robin Cooper, han establecido un modelo de cuatro fases sobre la evolución de los sistemas de costos, que puede ser perfectamente adaptable a la realidad nacional, a continuación presentamos una breve síntesis del mismo”:⁶

- **Los sistemas Fase I:** son excesivamente rudimentarios y se presentan inadecuados para emitir informes externos. Estos sistemas los podemos encontrar aún en algunas empresas nacionales aunque creemos que desaparecerán en el corto plazo.
- **Los sistemas Fase II:** Surgen con el objetivo principal de cubrir los requerimientos de información de terceros. Agrupan los costos por centros de responsabilidad, y distinguen costos fijos y variables. Proporcionan *feedback* al personal, pero éste se genera demasiado tarde, es demasiado agregado y financiero, por lo que plantean serias limitaciones para propósitos de gestión tales como el cálculo del costo de los procesos, productos y clientes.
- **Los sistemas Fase III:** costos basados en actividades (ABC), resuelven los conflictos entre la información para terceros y la información para el control de gestión. Sobre estos sistemas nos referiremos más adelante.

⁶ KAPLAN, Rober S. y COOPER, Robin, Coste y efecto

- **Los sistemas Fase IV:** marcan la meta a alcanzar en cuanto a sistemas de información. Son sistemas integrados, manejan información financiera y operativa sobre la misma base. Estos sistemas están siendo adoptados por las empresas de punta, y sus resultados ya se están haciendo notar.

La mayoría de las empresas se encuentran en una fase de transición entre los sistemas Fase II y los sistemas de costos basados en actividades (Fase III), siendo muy pocas las empresas que han llegado a la Fase IV.

Algunas empresas tienen sistemas de costos que son inadecuados para algunos propósitos de verdadera gestión. La falta de adecuación surgen de malos controles internos para registrar las transacciones, por lo que éstas o bien no se registran o se registran de forma incorrecta, esto sin sumarle los algoritmos incorrectos que presenta los sistemas de **FASE I** (son sistemas de coste excesivamente rudimentarios e inadecuados para emitir informes externos), al imputar los costos generales a los productos, ya que éstos pasan por diferentes fases de procesado y actualizan costos estándar del pasado a los niveles de precios actuales.

3.1.1 Los sistemas de la FASE I. Existen, con frecuencia, en empresas de reciente creación que no han tenido aún el tiempo o los recursos necesarios para instalar un sistema contable adecuado. Pero también puede existir en empresa ya existentes que siguen utilizando lo que ahora se denomina “sistemas heredados”.

Características de los sistemas de costos de la fase I.

- Se necesitan grandes cantidades de tiempo y recursos para unificar diferentes informaciones dentro de la empresa y para cerrar los libros en cada período contable.

- Al final de cada período contable, cuando las existencias físicas se contrastan con los valores contables, se producen desviaciones inesperadas.
- Grandes disminuciones en el valor de las existencias después de auditorías externas e internas.
- Muchos ajustes después del cierre de la contabilidad financieras o externas.
- Una falta generalizada de integración y de auditabilidad del sistema.

3.1.2 Los sistemas de la FASE II. Son útiles para valorara las existencias para los propósitos de los informes de contabilidad externa. Tienen datos comunes y definiciones de cuentas entre diferentes unidades de negocio, por lo que los directores financieros pueden comparar y consolidar fácilmente los resultados financieros procedentes de múltiples unidades, divisiones y empresas en funcionamiento.

Algunas empresas han intentado mejorar su sistema de costo fase II pro medio de la definición de más centros de costos, para compensar la creciente diversidad de los procesos de producción y maquinarias en sus fábricas, utilizando criterios de asignación adicionales tales como el costo de los materiales y las horas –máquina y el incremento del número de centros de costos, con resultados poco satisfactorios en conseguir reconocer que muchos de los costosos recursos de fábrica son suministrados para permitir la producción de los lotes de artículos y para diseñar y mantener la gran cantidad de productos que la fabrica es capaz de producir.

Características de los sistemas de costos de la fase II.

- Satisfacen las exigencias de los informes de contabilidad externa.

- Agrupan los costos por centro de responsabilidad, pero no por actividad ni por procesos empresariales y el costo y rentabilidad de los productos, servicio, clientes.
- Informan de unos costos de productos altamente distorsionados.
- Obligan a sus diseñadores y a los fabricantes de productos a utilizar una información obsoleta y distorsionada cuando han de elegir y comprometerse con el diseño.
- Proporciona **feedback** -evaluación de actividades acometidas- a los directivos y empleados pero éste se genera demasiado tarde, es demasiado agregado y es demasiado financiero.

3.1.3 Los sistemas de la FASE III. Han de proporcionar una información oportuna respecto a las acciones que han llevado a cabo recientemente los empleados, para mejorar los procesos que se encuentran bajo su control. Éste sistema evalúa la actuación en materia de costos de equipos frente a los estándares establecidos en virtud de los procesos internos o de la competencia más eficientes. Y el estándar debería ser revisado continuamente para reflejar las actividades de mejora continua de la organización.

La nueva filosofía de cálculo de costos se encuentra ya vigente en una empresa ésta desarrolla sistemas de fase III para la información contable, medición de costos y gestión de la actuación.

Características de los sistemas de costos de la fase III

- Contienen sistema de contabilidad tradicional pero que funciona bien y que prepara mensualmente o trimestralmente unos balances para los usuarios

externos, utilizando métodos convencionales para asignar los costos de producción al costo de los productos vendidos y a las cuentas de existencias.

- Son uno o más sistemas de costos basados en las actividades que toman datos de los sistemas contables “oficiales”, así como de otros sistemas operativos y de información, para medir cuidadosa y fielmente los costos de actividades, procesos, productos, servicios, clientes y unidades de la organización.
- Contiene sistema de **feedback** operativo que proporciona que a todos los empleados una información oportuna y fidedigna, tanto financiera como no financiera, sobre la eficiencia, calidad y tiempo de los ciclos de los procesos empresariales.

En la fase III, las empresas mantienen su sistema de contabilidad existente (Fase II) para prepara informes financieros para grupos externos como accionistas y autoridades fiscales.

Las ganancias en la fase III, procedentes tanto de ABM como **feedback** a los empleados, están a disposición de todas las empresa. Ambos pueden ser llevados, a la práctica con unos costos modestos en hardware y software. que permiten a la empresas introducir dos sistemas personalizados de costos y de evaluación de la actuación, especialmente diseñados para propósitos de gestión:

- ✓ Sistemas ABC para proporcionar información fidedigna respecto a los costos de las actividades y procesos y los costos de productos y clientes individuales.
- ✓ Sistemas de aprendizaje y control operativo para proporcionar un nuevo y más oportuno **feedback** a los empleados, incluyendo información no financiera y puede que financiera, para sus actividades de mejora y para la solución de problemas.

3.1.4 Los sistemas de la FASE IV. La información de medición de costos y de la evaluación de la actuación se integra en los procesos directivos y los sistemas de información de la organización. Esta integración permite que la evaluación de la actuación de gestión funcione pensando en el futuro.

En la fase IV, los sistemas de ABC y de **feedback** operativo, están integrados y juntos proporcionando las bases para la preparación de estados financieros externos. No existe ningún conflicto importante entre los costos de producto calculado con un sistema ABC y las exigencias externas de valoraciones objetivas y consistentes de las existencias y del costo de los bienes vendidos. El sistema de fase IV realiza las imputaciones necesarias y arbitrarias de una forma fácil, cada vez que se preparan las cuentas anuales.

En la fase IV, los sistemas han sido diseñados para aumentar al máximo los beneficios para los directivos que toman decisiones y para los empleados que trabajan continuamente para mejorar los procesos que se hallan bajo su control. La información procedente de los sistemas de gestión de esta fase es distribuida, periódicamente a los contables. También integran la información procedente de los sistemas ABC y **feedback** operativo.

La empresa que pretendan tener un sistema de costos Fase IV, y cuenta con un sistema fase I, Fase II, fase III, tienen que hacerlo gradualmente, sin que el traspaso de una fase a otra traiga consigo graves problemas para la organización.

3.2 SISTEMA DE COSTOS

Un sistema de costo se define como aquel sistema de información que clasifica, distribuye, asigna, acumula y controla los costos para determinar el valor de las funciones, actividades, procesos, departamentos, productos y/o servicios, con el

propósito de ser el soporte para la toma de decisiones generales que afectan la distribución de los recursos económicos, el control administrativo, y la planeación.

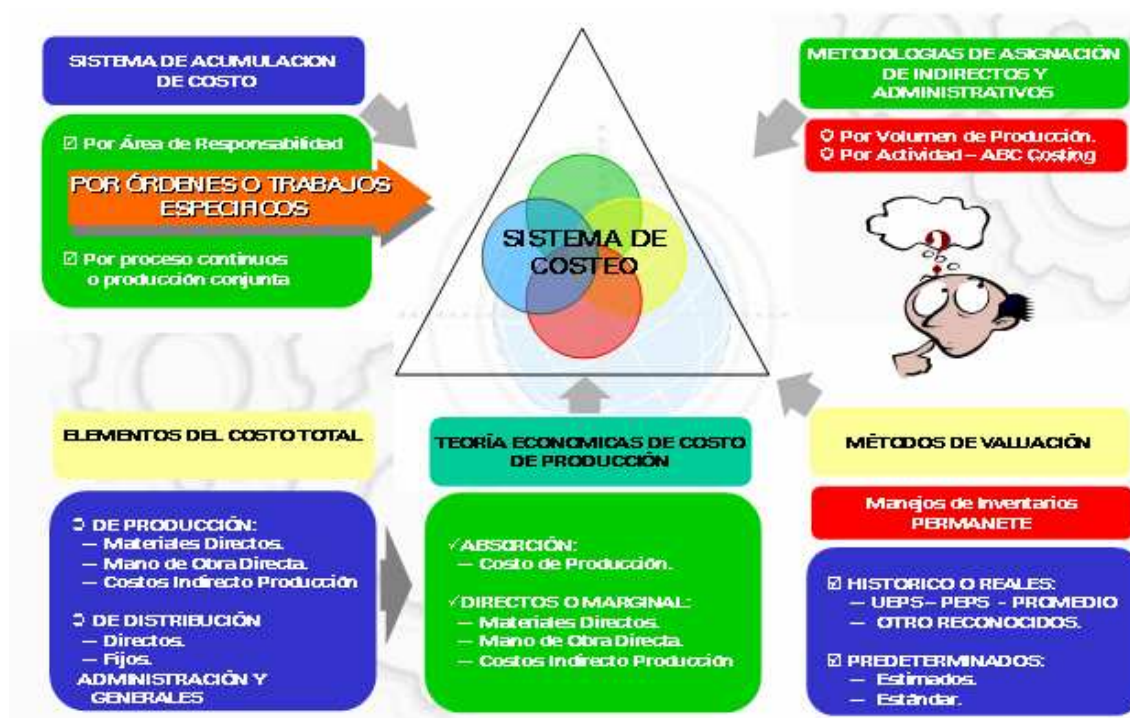
3.2.1 Funciones. Las funciones que debe desempeñar un sistema de costos bien estructurado, y diseñado para hacer de una empresa un ente económico efectivo viable en el tiempo se enumeran a continuación.

- Conocer cuantitativamente el valor real de los productos que se fabrican y lo que cuesta cada una de las etapas de su elaboración.
- Conocer cuantitativamente los valores reales de los diversos departamentos de la empresa, una vez ya clasificados, distribuidos, acumulados y asignados los costos a cada uno de ellos.
- Proporcionar informes relativos a costos para medir la utilidad y evaluar el inventario, proporcionando el costo de ventas correcto.
- Ofrecer información para el control administrativo de las operaciones y actividades de la empresa.
- Proporcionar información a la administración para fundamentar la planeación, la toma de decisiones y la estrategia competitiva.
- Ayudar a la administración al proceso del mejoramiento continuo, eliminando las actividades o procesos que no generan valor.
- Salvaguardar los activos de la organización.

3.2.2 Tipos de Sistemas de Costos. Al implementar un sistema de costeo se deben contemplar, además del ente económico o tipo de entidad, algunos criterios

básicos fundamentales para su adecuada aplicación. Dentro de los sistemas de los sistemas de costos tenemos los siguientes (ver figura N° 6).

Figura N° 6. Tipos de Sistemas de Costos



3.2.2.1 Sistema de costeo Absorbente: Este método acumula todos los costos de la función productiva, independientemente de su comportamiento fijo o variable, es decir, el costo de la materia prima, mano de obra directa y gastos indirectos de fabricación tanto variables como fijos y los asigna a los productos terminados, para valorar el inventario de existencias.

La asignación del costo al producto, se hace combinado los gastos incurridos en forma directa con los gastos de otros procesos o actividades relacionadas con la producción.

El estudio del costeo absorbente, resulta provechoso ya que el análisis de las variaciones en los gastos generales debe tomar en consideración dos principales marcos de referencia, el presupuesto flexible para fines de control y el uso de las tasas predeterminadas de gastos generales para efectos de costeo de productos. La variación presupuestal se considera controlable, al menos hasta cierto grado. La variación en el denominador se considera incontrolable en la mayoría de los casos. Así, pues, se ha evaluado y contrastado los numerosos propósitos que deben cumplirse a través de la contabilización de los gastos generales.

El tratamiento que puede darse, es sólo uno de los muchos métodos de presupuestar los gastos generales, hacer su aplicación y analizar sus variaciones. Cómo se presupuestan, se aplican, se analizan y se reportan los gastos generales es realmente determinado por cada administración individual.

En los asientos en el mayor general, se hace una clara distinción entre los gastos generales fijos y los variables. Para la administración este tratamiento es más eficaz que un tratamiento combinado, pues resalta las diferencias básicas en el comportamiento del costo de cada una de estas dos clases de gastos generales. Estas diferencias básicas a menudo son importantes e influyen las decisiones administrativas. Estas distinciones pueden mantenerse aún cuando se use una tasa de gastos generales combinada para efectos de costeo de productos.

El costeo absorbente es el más usado con fines externos e incluso para tomar decisiones, en la mayoría de las empresas latinoamericanas.

3.2.2.2 Sistema de costeo por Órdenes de producción: Este sistema hace hincapié en la acumulación y asignación de los costos a los trabajos o conjunto de productos. Cada trabajo representa distintas especificaciones de fabricación. Los costos se identifican directamente con cada trabajo. Este sistema es especialmente apropiado cuando la producción consiste en trabajos o procesos

especiales, más que cuando los productos son uniformes y el patrón de producción es repetitivo o continuo. Se emplea cuando el precio de venta depende estrechamente del costo de la producción.

Este sistema es recomendado para empresas en las elementos del costo que son absorbidos por cada orden específica se pueden controlar sin dificultad. Aplica a actividades como la construcción, muebles, impresión, aeronaves, producción de películas, maquinaria especializada y en general cualquier proceso productivo que se base en pedidos de productos hechos a la medida o únicos.

El documento maestro utilizado en este sistema es la orden de trabajo, que acumula los diferentes elementos del costo para cada orden o lote específico. Generalmente la orden de trabajo adopta la forma de un archivo de computadora, dado que en la mayoría de los casos la información es gravada en vez de anotada en un documento. Este documento o archivo se prepara para cada trabajo por separado y sirve para:

⇒ Acumular los costos de materiales, mano de obra y CIF imputables a dicha orden.

⇒ Calcular el costo unitario, dividiendo los costos totales por el número de unidades producidas.

La orden de trabajo resume la información contenidas en las requisiciones de materiales Y en las tarjetas de tiempo.

3.2.2.3 Sistema de costo por procesos: Las técnicas del costeo por procesos se utilizan para costear los inventarios cuando existe una producción continua en masa de unidades semejantes. El concepto clave en el costeo por procesos es el

de las unidades equivalentes, o sea, la expresión de las unidades físicas en dosis o cargos de trabajo aplicados a aquéllas.

Pueden seguirse cinco pasos básicos para la solución de los problemas en el costeo de procesos. El costeo por procesos se ve complicado por el flujo irregular de los factores del costo, por la presencia de inventarios iniciales y por la presencia de los costos transferidos de los departamentos anteriores.

Dos técnicas de costeo comúnmente utilizadas se conocen como el método de promedios ponderados y el método de primero en entrar, primero en salir. Sin embargo, los costos estándares son los más ampliamente usados; son más simples y más útiles que las otras técnicas tanto para el costeo de productos como para los propósitos de control.

Casi toda empresa manufacturera tiene algunos problemas de desperdicio, desecho o material dañado como consecuencia de la elección hecha por la administración de aquellos factores de producción que habrán de rendir el máximo beneficio económico. Así, pues como resultado de una producción eficiente, se obtiene cierto desperdicio, desecho o material dañado. Sin embargo, existe la necesidad de distinguir entre, por ejemplo, el material dañado normal y el anormal. Los estándares o normas deben calcularse en tal forma que los resultados puedan ser juzgados y los costos asignados apropiadamente. El material dañado normal es, pues, aquel que resulta inevitable en determinadas condiciones eficientes de producción; el material dañado anormal es aquel que no se espera que surja bajo condiciones eficientes de operación. La negligencia en el establecimiento de estándares cuidadosos a menudo da como resultado provisiones demasiado liberales para el material dañado normal.

El material dañado anormal es controlable a través de la supervisión en primera línea, en tanto que el material dañado normal es controlable solamente por aquellos gerentes que determinan la naturaleza de los productos y procesos.

La contabilidad de costos para fines del control administrativo debe distinguir entre el material dañado normal y el anormal, principalmente para mantener informada a la administración, pero también para un costeo apropiado de los productos.

La contabilización del material dañado, de las unidades defectuosas y de otros conceptos similares varía considerablemente. Prácticamente, la mayoría de estos costos netos ya son tomados en cuenta al establecer las tasas predeterminadas de gastos generales de fábrica; o, cuando se emplean costos estándar, las provisiones para desecho y material dañado a menudo se incorporan a los costos estándar del material directo, de la mano de obra directa y de los gastos indirectos de fábrica.

Teóricamente, algunos de los tratamientos prácticos son defectuosos porque vuelven confusa la distinción que debe hacerse entre los costos del producto y los costos para control, al cargar nuevamente los costos del producto a la cuenta de Control de gastos generales de fábrica departamentales.

La contabilidad de nóminas está abrumada por detalles, muchos de los cuales es indispensable mantener más bien por exigencias legales que por necesidades administrativas.

La función de procesamiento de datos a menudo se divide en distribución de los costos y el pago a los trabajadores. Aunque el procesamiento electrónico de datos (PED) puede cumplir estos objetivos simultáneamente, la mayoría de las empresas distribuyen los costos con base a alguna periodicidad (por ejemplo,

mensualmente en el mayor general y diariamente en los registros auxiliares) y el cálculo y registro de los pagos, sobre otra base (por ejemplo, semanalmente).

A diferencia del sistema de costos por órdenes de producción, bajo este sistema los costos se acumulan por departamento en vez de serlo por orden. Dichos costos se asignan por igual a todas las unidades que pasan por cada departamento durante un período determinado.

La acumulación de costos se presenta en el denominado reporte de producción, que muestra, para cada departamento, un resumen de las unidades que circularon a través de éste, lo mismo que los costos unitarios resultantes de la incurrancia de costos en el período.

Este sistema puede ser utilizado en tres tipos de empresas:

- Industrias de producción homogénea: por ejemplo, ladrillos, cemento, harina, productos farmacéuticos, procesadores de poll, entre otras.

- Industrias de ensamblaje tales como automóviles, aviones, computadoras, prendas de vestir, electrodomésticos, entre otras.

- Empresas de servicio que operen con base en procesos muy específicos o diferenciados, como son las de servicios públicos.

3.2.2.4 Sistema de costeo Estándar: Un costo estándar es un patrón de medida que nos indica cuánto debería costar la elaboración de un producto o la prestación de un servicio si se dan ciertas condiciones.

Esta herramienta es, según los conocedores de este tema, una herramienta bastante útil a la administración debido a que se constituye en un control

operativo, buscando que se haga uso más eficiente de los recursos de la empresa. Además de ser la base para la elaboración del presupuesto, para fijar los precios de venta, determinar con antelación la producción, cuales serían los costos de ésta y para evaluar la rentabilidad de los distintos productos.

Por otra parte Los costos estándares son usados para construir un sistema de presupuestos y de retroalimentación. Son auxiliares para las predicciones administrativas y suministran un marco de referencia para juzgar el nivel de desempeño en la ejecución. Los costos reales son comparados con los costos estándar para obtener las variaciones. Estas variaciones hacen surgir preguntas; por sí mismas ellas no dan respuesta. Las variaciones son investigadas para decidir:

➔ ¿Cómo mejorar la puesta en marcha de un modelo de decisión dado o un conjunto de planes?

➔ ¿Cómo cambiar los objetivos, métodos o estándares?

Los estándares alcanzables en la operación corriente son los usados más ampliamente debido a que tienen el impacto motivacional más deseable y porque pueden ser usados para una variedad de propósitos contables incluyendo la planeación financiera y la observación cuidadosa del nivel de desempeño de los departamentos.

Es extremadamente importante personalizar las variaciones de tal forma que cada variación sea asignable a la persona responsable en principio por su ocurrencia. De otra forma, los seguimientos investigativos de las variaciones informadas, esto es, donde puede pagarse así mismo el sistema, es infructuoso. Existe también la necesidad de tener alguna forma objetiva de saber cuándo una variación dada es lo suficientemente significativa para justificar una investigación.

La decisión de investigar las variaciones a menudo es la de minimizar los costos esperados. Requiere la consideración de los estados de rentabilidad del proceso, los costos de investigación y corrección y el valor presente de los ahorros netos. Debido a que estos factores son difíciles de cuantificar, a menudo en la práctica se usan reglas simplistas para decidir cuándo se debe investigar.

3.2.2.5 Sistema de ABC: Sistema de costeo enfocado al logro de la venta competitiva, por medio de la realización de actividades que agreguen valor, y así tener una mejor aproximación hacia lo que desea el cliente. Es necesario realizar un análisis más profundo que lleve tanto a asignar costos como a descubrir donde mejorar y hacer actividades que agreguen valor.

El principio fundamental de este sistema es que los productos no consumen recursos sino actividades, utilizando el costo de estas actividades como la base para la asignación de costos a otros objetos de costos, como productos, servicios o clientes.

3.2.2.6 Costos de calidad: Los costos de la calidad son aquellos que se originan como consecuencia de las actividades de prevención y evolución que la empresa debe realizar en plan de calidad. Las actividades de prevención tratan de evitar que se produzcan fallas mientras que las de evolución pretenden detectar fallas rápidamente y sobre todo antes que el producto o servicio llegue al cliente.

Los costos de calidad son controlables y la empresa puede deducir hasta cuánto invertir en ellos.

Los costos de la no calidad pueden ser por fallas internas o externas, siendo las primeras las que se detectan antes de la entrega del producto, y las segundas las

que se detectan una vez el cliente ha recibido el producto. Los costos totales de la calidad son la suma de los costos de la calidad y los costos de la no calidad.

3.2.2.7 Sistema de Costeo Directo o Variable: Al sistema de costeo variable también se le denomina Costeo variable o costeo marginal. El término costeo directo fue el más utilizado en el pasado, pero ha ido desapareciendo paulatinamente del vocabulario cotidiano empresarial. Ello debido a que el término **variable**, más que el término directo, describe mejor la forma en que los costos son agrupados cuando el criterio de contribución es utilizado para presentar los resultados.

El sistema de costeo variable divide los costos en fijos y variables, no importa la función a que pertenezcan, y considera como costos del producto, comercialización del producto o prestación de un servicio únicamente los desembolsos relacionados directamente con la producción, comercialización y prestación del servicio. Este sistema incluye los gastos indirectos de fabricación fijos, como por ejemplo la depreciación, para llegar al costo de producción, denominándose en este caso margen de contribución de la producción.

Los costos fijos de producción se relacionan con la capacidad instalada y esta, a su vez, está en función de un período determinado, pero jamás con el volumen de producción. Los costos fijos no se incluyen como costos para producir inventario no se convierten en costos de producción, sino más bien se llevan a gastos en el período en que se incurren.

Toma en cuenta los siguientes elementos: la materia prima consumida, la mano de obra directa y los gastos indirectos de fabricación que varían en relación con los volúmenes producidos (costos variables).

Desde la óptica de este método, el costo de producción esta formado por los costos variables, sirviendo a la administración en su tarea de dirección para una rápida proyección financiera basada en los volúmenes de producción y ventas.

3.3 ¿CÓMO PUEDE DETERMINAR UNA EMPRESA SI SU SISTEMA DE COSTOS NECESITA SER REVISADO O POSIBLEMENTE REFORMADO?

No existe una respuesta simple para esta pregunta; no obstante, las siguientes características pueden ser utilizadas como guía para ello.

⇒ Las operaciones de mano de obra directa han sido reemplazadas con un equipo asistido por ordenador, cinta o automatizado desde la última revisión del sistema de costos.

⇒ Los costes indirectos se están convirtiendo en un porcentaje cada vez mayor de los costos totales, o las tasas de gastos generales han aumentado durante los últimos años.

⇒ Todos los gastos generales se aplican a los objetivos de costos tomando como base de obra expresada en unidades monetarias.

⇒ Se utilizan sólo unas pocas tasas de asignación de los gastos generales, o posiblemente una tasa global única para toda la planta productiva.

⇒ La empresa es competitiva en un extremo de su línea de producto, pero no así en otro extremo.

⇒ Existen operaciones que no requieren siempre el mismo número de operarios.

- ⇒ Muchas operaciones pueden ser preparadas, puestas en marcha y gestionadas con escasa o nula intervención humana.
- ⇒ En las instalaciones productivas, hay tanto “hombres utilizando maquinas” como “maquinas utilizando hombres”.
- ⇒ Se imputa una suma desproporcionada de costos a “otras” categoría o a categorías generales tales como “otros costos directos” o “suministros”.
- ⇒ El personal de contabilidad pasa gran parte de su tiempo realizando estudios especiales para obtener respuestas relativas a cuestiones fundamentales.
- ⇒ La información suministrada no genera valor para ser utilizada como herramienta de gestión en aspectos tales como: medición del costo y desempeño de procesos, mejora continua y reingeniería de procesos de negocio, asignación del costo total de productos, servicios y órdenes especiales a las unidades usuarias de los servicios compartidos, comparación (benchmarking) de procesos, costos y productos para asegurar la consistencia y comparación con otras entidades, medición del desempeño en varias dimensiones (iAnalytics), segmentar y administrar los costos por gestionar y servir en el centro de servicios compartidos, establecer las bases para fijar precios y acuerdos de nivel de servicios, evaluar decisiones de subcontratación (outsourcing) contra proveer servicios internos (insourcing), decidir qué productos, servicios y clientes deben de ser retenidos o abandonados por cuestiones de rentabilidad, realización para cuadro de mando integral (CMI) o el balanced scorecard (BSC).

3.4 LOS ESTADOS FINANCIEROS Y SU RELACIÓN CON LOS COSTOS

Muy pocas veces en las pequeñas y medianas empresas los resultados financieros son relacionados con la eficiencia y eficacia de los procesos.

Generalmente se hace relación a la “calidad de los resultados financieros” en términos de evaluar el origen real de las utilidades y la rentabilidad y el retorno de la inversión (ROI).

Sin embargo, existen muchos procesos operacionales internos cuyos costos pueden incidir en los resultados de manera significativa, pero que no son conocidos debido a que es necesario adentrarse mucho más en las áreas administrativas de la organización y examinar de cerca la eficiencia y eficacia de dichos procesos.

En todas las divisiones de la empresa pueden presentarse algunas de situaciones:

- Procesos de apoyo o soporte logístico necesarios pero demasiado costosos.
- Procesos muy importantes y no muy costosos pero cuyo desempeño deficiente puede causar serios y costosos problemas a otros procesos.
- Procesos que definitivamente no son necesarios.
- Duplicación de procesos.

Por ejemplo las fallas de comunicación y coordinación en un proceso de venta y facturación, pueden ocasionar:

- Demoras en la producción de las facturas.
- Las facturas salen a tiempo pero con errores.
- Pérdida de tiempo entre el punto de facturación y el envío o entrega al cliente.
- Devolución por dirección errada o datos equivocados del cliente.
- Doble facturación.
- Ventas no facturadas.
- Extravío de las facturas.

A su vez estos problemas con seguridad van a afectar el proceso de cobranza, los procesos de tesorería y posiblemente todos los demás compromisos adquiridos.

Igualmente sucede con muchos procesos en otras dependencias de la empresa, en donde se pierden recursos como tiempo, salarios, utilización de equipos, energía, gastos de comunicaciones, gastos de viaje, papelería y otros., cuyos valores nunca quedarán registrados en la contabilidad como pérdidas por fallas o errores en la gestión. Por tal razones se le conocen como “Costos oculto” y simplemente aparecen dentro de los costos y gastos como un valor mayor, el cual, en cierta forma, se camufla dentro de los resultados totales y en esta forma el tema no llama la atención y pierde importancia para la alta gerencia.

Generalmente, la mayor parte de estos costos son absorbidos por el producto como “costo indirectos” los cuales se disminuyen dentro de l sistema de costos, de acuerdo con una serie de criterios previamente establecidos, muchos de ellos en forma subjetiva. La realidad es que finalmente estos costos afectan el margen de utilidad y por consiguiente la rentabilidad del negocio.

Las empresas que realizan periódicamente la eficiencia y eficacia de sus procesos y sistemas de costeo, pueden efectuar constantes reducciones en los costos de operaciones y al mismo tiempo lograr impresionantes mejoramientos en los resultados del producto y la satisfacción de los clientes.

En Cuadro N° 5 representa un ejemplo que permite analizar, con base en los estados financieros y los indicadores más comunes, la relación entre las llamadas “Bandas roja” y los posibles costos originados por fallas en las funciones y procesos organizacionales.

Por otra parte todas las actividades de una organización pueden describirse por un proceso. Entre las características comunes de los procesos se encuentran los

elementos de entrada y las actividades realizadas empleando los elementos de entrada, los recursos utilizados, los controles y el resultado o producto.

Por lo general, solamente aquellos procesos que son “importantes” para la organización están controlados. Resulta importante para las organizaciones darse cuenta que la mayoría de sus procesos no están controlados, lo cual podría ser normal y aceptable en tanto la organización haya identificado sus principales procesos que requieren control, debido a su efecto sobre los resultados financieros, los riesgos implícitos, la complejidad del proceso u otros factores pertinentes, incluidos los efectos sobre la calidad del producto.

Cuadro N° 5. Determinación de Costos de la no generación de Valor a partir de los Estados Financieros

CUENTAS DEL BALANCE GENERAL	INDICADORES	PÉRDIDAS RELACIONADAS CON LA CALIDAD DE LOS PROCESOS	CAUSAS	ÁREAS Y ACTIVIDADES COMPROMETIDAS
ACTIVOS: Caja y Bancos	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Altos promedios de los saldos de cuenta corrientes. ➢ Días promedio de sobregiro. ➢ Altos costos financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Pérdida de ingresos financieros. ➢ Altos costos financieros. ➢ Pérdidas por costos financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Falta de gerencia de la tesorería. ➢ Falta de liquidez. ➢ Falta de capital de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Tesorería. ➢ Inversiones transitorias. ➢ Cuentas por pagar. ➢ Pasivos financieros. ➢ Flujo de caja.
Inversiones Transitorias	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Altos saldos de inversiones. ➢ Bajos saldos de inversiones. ➢ Concentración de inversión en un solo producto. ➢ Rotación de las inversiones. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Pérdida de Ingresos financieros. ➢ Costos financieros por falta de efectivo. ➢ Pérdida de inversiones por alto riesgo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Exceso de efectivo en las cuentas corrientes. ➢ Falta de diversificación del portafolio ➢ Descuido en el control de vencimiento. ➢ Falta de planeación de caja. ➢ Baja tasa de interés. ➢ Fallas en análisis financiero. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Tesorería. ➢ Caja. ➢ Bancos. ➢ Pasivos. ➢ Control Interno.
Cuentas por cobrar.	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Lenta rotación de cartera. ➢ Crecimiento de la rotación de cartera. ➢ Ajustes periódicos a la rotación de cartera. ➢ Costos financieros de cartera. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Costos castigados de cartera. ➢ Costos financieros de capital de trabajo. ➢ Impacto de la provisión de cartera en los resultados. ➢ Costos de reprocesos en la facturación. ➢ Costos de la cobranza. ➢ Pérdida de los costos del envío de las facturas. ➢ Pérdida por venta no facturada. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Problemas de organización y control de la función de cobranza. ➢ Problemas de los procesos de facturación. ➢ Falta de información o información desactualizada de los clientes. ➢ Fallas en los sistemas de correo. ➢ Fallas en los contacto con el cliente. ➢ Fallas de coordinación con ventas, sucursales y/o 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Cartera y Cobranza. ➢ Ventas. ➢ Correspondencia. ➢ Facturación. ➢ Ejecutivo de cuenta. ➢ Contabilidad. ➢ Control interno.

CUENTAS DEL BALANCE GENERAL	INDICADORES	PÉRDIDAS RELACIONADAS CON LA CALIDAD DE LOS PROCESOS	CAUSAS	ÁREAS Y ACTIVIDADES COMPROMETIDAS
			<p>Ejecutivos de cuenta.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Largo períodos entre la facturación y el recaudo. ➢ Altos volúmenes de facturación anulada por errores. <p>Gran cantidad de factura devueltas por correo.</p>	
Pagos Anticipados por contratos.	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Altos valores en anticipos. ➢ Lenta rotación de las partidas de anticipos. ➢ Números de anticipos. ➢ Castigo cartera de anticipos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Perjuicios por incumplimientos. ➢ Pérdida de anticipos. ➢ Pérdidas de por falta de control a contratos y garantías. ➢ Pérdidas por garantías suficientes. ➢ Pérdidas por vencimiento de los contratos y garantías. ➢ Costo financiero de capital. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Falta de seguimiento y control a los contratos y garantías. ➢ Fallas en las asesorías jurídicas. ➢ Contratos mal elaborados. ➢ Objeto del contrato mal definido. ➢ Incumplimiento de los contratistas. ➢ Anticipos sin garantías. <p>Viejas partidas de garantías sin legalizar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Áreas contratantes. ➢ Control Interno. ➢ Asesoría Jurídica. ➢ Administración de los contratos y proyectos.
Pagos de anticipos por seguros.	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Valores, bienes y riesgos asegurados. ➢ Cobertura de seguros. ➢ Pérdidas no cubiertas por los seguros (Bajas de activos siniestros) ➢ Altas pérdidas por siniestros no cubiertos por los seguros. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Pérdidas por infraseguros. ➢ Pérdida por activos y riesgos no asegurados. ➢ Pérdida por vencimientos. ➢ Pérdidas por falta de cobertura. ➢ Pago de primas por activos o riesgos inexistentes. <p>Pagos de indemnizaciones por responsabilidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Carencia de un programa de seguros técnicamente administrado y controlado. ➢ Falta asesoría especializada en los ramos de los seguros. ➢ Fallas en comunicación y coordinación entre las áreas de responsabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Área administrativa. ➢ Control Interno. ➢ Contabilidad. ➢ Área responsable de programa de seguros. ➢ Administración de contratos y proyectos.
Pagos anticipados de	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Altos valores por pago de intereses. ➢ Monto de las 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Pago de intereses de mora. ➢ Intereses no causados. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Falta de control en los vencimientos de las obligaciones financieras. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Tesorería. ➢ Contabilidad. ➢ Control Interno.

CUENTAS DEL BALANCE GENERAL	INDICADORES	PÉRDIDAS RELACIONADAS CON LA CALIDAD DE LOS PROCESOS	CAUSAS	ÁREAS Y ACTIVIDADES COMPROMETIDAS
Intereses.	obligaciones financieras.			
Inventarios: Materia prima, productos en procesos, productos terminados.	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Bajo índice de rotación de inventario. ➢ Altos montos y volúmenes de inventarios. ➢ Alto % de participación de los inventarios en el capital de trabajo. ➢ Altos costo por pérdidas por bajas de inventarios. ➢ Altos costo. de almacenamiento 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Pérdida de inventarios por daños u obsolescencia. ➢ Costos financieros por capital de trabajo. ➢ Pérdida de inventario por robo y fraudes. ➢ Parada de producción por falta de inventario. ➢ Gastos excesivos por almacenamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Fallas en la planeación y programación de las compras y de la producción. ➢ Baja capacidad de almacenamiento. ➢ Falta de control en la manipulación de los inventarios. ➢ Falta de capital de trabajo. ➢ Fallas en la administración de los stocks de inventario. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Producción. ➢ Almacenes. ➢ Ventas. ➢ Control Interno. ➢ Control de producción. ➢ Área de seguro. ➢ Contabilidad. ➢ Compra.
Activos Fijos: Maquinaria y equipos Edificaciones e instalaciones. Terreno muebles y equipo de oficina. Inventarios de suministros. Inventarios de repuestos	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Crecimiento / Disminución de los activos. ➢ Crecimiento / Disminución de las operaciones. ➢ Crecimiento del costo de venta. ➢ Crecimiento del costo de producción ➢ Crecimientos de otro gastos o gastos administrativo. ➢ Baja de activos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Pérdida por infraseguros. ➢ Pérdida por falta de seguridad y protección. ➢ Pérdidas por activos y riesgos no asegurados. ➢ Pérdidas por deficiencias en el mantenimiento preventivo / operativo (Lucro cesante). ➢ Gastos por acciones jurídicas para recuperación de activos. ➢ Inventarios obsoletos. ➢ Hurto, fraude. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Inventarios incompletos o desactualizados. ➢ Los activos no están asignados a los responsables. ➢ Acumulación de activos obsoletos. ➢ Fallas en los sistemas de seguridad y protección. ➢ No se realizan inventarios periódicos de control. ➢ Movimiento de personal sin actualización de inventarios. ➢ Bienes sin asegurar. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Producción. ➢ Almacenes. ➢ Servicios administrativos. ➢ Control Interno. ➢ Seguros. ➢ Compras. ➢ Contabilidad. ➢ Recursos Humanos. ➢ Seguridad
PASIVO: Sobregiro Bancarios	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Valores de los sobregiros. ➢ Días promedio en sobregiro. ➢ Costos financieros Vs. Ingresos por inversiones transitorias. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Altos costos financieros por sobregiros. ➢ Mala imagen ante las entidades financieras. ➢ Sanciones por devolución de cheques. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Mala planeación por flujo de caja. ➢ Falta de gerencia de la Tesorería. ➢ Falta de capital de trabajo. ➢ Lenta recuperación de cartera. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Inversiones Transitorias. ➢ Cuentas por pagar. ➢ Pasivos financieros. ➢ Flujo de caja.
Cuentas por	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Bajo índice de rotación de las cuentas por pagar. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Intereses de mora por cuentas atrasadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Falta de capital de trabajo. ➢ Mala planeación del pago a 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Tesorería. ➢ Flujo de caja.

Cuentas del Balance General	Indicadores	Pérdidas relacionadas con la calidad de los procesos	Causas	Áreas y actividades comprometidas
pagar	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Alta participación de las cuentas por pagar en el pasivo total. ➢ Bajo índice de liquidez. ➢ Largo período de tramitación de las cuentas y facturas. ➢ Altos índices de crecimiento en los gastos generales y caja menor. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Pérdida del crédito con proveedores. ➢ Doble pago de factura por falta de control ➢ Pérdida por pago de facturas sin el cumplimiento del contrato o requisitos. ➢ Pérdidas por gastos no autorizados. ➢ Pérdidas por fraude o hurto. 	<p>proveedores</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Extravío de cuentas y facturas. ➢ Falta de coordinación con áreas generadoras de pagos. ➢ Ausencia de procedimientos para trámite de las cuentas. ➢ Ausencia de procedimientos en las áreas generadora del gasto. ➢ Falta de control en la ejecución presupuestal del gastos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Almacenes. ➢ Control interno. ➢ Ordenadores de gasto. ➢ Cuentas por pagar. ➢ Presupuesto.
Anticipos recibidos.	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Lenta rotación de la cuenta de anticipos. ➢ Alto índice de contratos prorrogados ➢ Índice de cumplimiento de los contratos / pedidos. ➢ Número de demanda por incumplimiento de contratos. ➢ Altos índices de quejas por incumplimiento y demoras en la entrega de los productos. ➢ Altos índice de cancelación de los pedidos por demoras o incumplimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Pérdida por costos adicionales en las demoras de los proyectos y contratos. ➢ Pérdidas de clientes por incumplimiento y demoras. ➢ Costos de sanciones y penalizaciones por incumplimientos. ➢ Costos financieros por consecución de recursos para devolución de anticipos. ➢ Costos financieros por anticipos insuficientes en la ejecución de los proyectos o contratos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Fallas en los cronogramas de ejecución de los proyectos o contratos. ➢ Fallas en la planeación de la producción. ➢ Falta de control en la ejecución de los contratos. ➢ Problemas en la entrega de productos. ➢ Desconocimiento de los requisitos del cliente para el recibo de producto. ➢ Fallas en el servicio de Post-venta. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Área de producción. ➢ Tesorería. ➢ Área de contratos. ➢ Área de servicio al Cliente ➢ Control interno. ➢ Ventas. ➢ Servicio de Post-venta.
Obligaciones Financieras	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Alto nivel de endeudamiento a corto plazo. ➢ Baja rotación de las 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Altos costos financieros. ➢ Pago de intereses por mora. ➢ Mala imagen en el sector financiero. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Problemas de liquidez. ➢ Baja rotación de cartera. ➢ Fallas en la planeación financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Dirección financiera.

CUENTAS DEL BALANCE GENERAL	INDICADORES	PÉRDIDAS RELACIONADAS CON LA CALIDAD DE LOS PROCESOS	CAUSAS	ÁREAS Y ACTIVIDADES COMPROMETIDAS
	obligaciones financieras. Incremento acelerado de las obligaciones financieras.		<ul style="list-style-type: none"> ➢ Problemas de flujo de caja. 	
CUENTAS DEL ESTADO DE RESULTADOS				
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Descenso en las ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Pérdida de ingresos. ➢ Pérdida de clientes. ➢ Pérdida de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Fallas en la función de mercado o no existe un plan de mercado. ➢ Desconocimiento de mercado y de la competencia. ➢ Falta de competitividad del producto. ➢ Fallas en la planeación de ventas. ➢ Problemas en la fuerza de ventas. ➢ Fallas en la planeación de la producción. ➢ Falta de competitividad por precios-costos-calidad. ➢ Falta de inventarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Dirección de mercadeo. ➢ Dirección de Ventas ➢ Fuerza de ventas. ➢ Investigación y desarrollo. ➢ Dirección de la producción.
Devoluciones y rebajas en ventas.	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Altos crecimientos en los costos por devoluciones y rebajas en ventas. ➢ Descenso en ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Pérdidas por productos no conforme. ➢ Costos por reprocesos o degrabación. ➢ Perdida por seguros de envíos. ➢ Perdidas por errores en envíos (destinos y productos). ➢ Pérdida de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Daños en almacenamiento. ➢ Pérdidas en la distribución. ➢ Daños por fallas en embalajes. ➢ Descoordinación entre ventas y despacho. ➢ Fallas en el control de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Ventas, despachos, transporte, seguros, bodegaje, producción. ➢ Control de calidad.
Inventario de productos terminados	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Alto crecimiento en los costos de ventas. ➢ Descenso en ventas 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Altos costos de bodegaje. ➢ Pérdida por daños en el almacenamiento ➢ Pérdida por obsolescencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Lenta rotación de inventarios. ➢ Problemas de seguridad. ➢ Malas condiciones de 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Ventas o áreas comerciales. ➢ Dirección de la producción.

CUENTAS DEL BALANCE GENERAL	INDICADORES	PÉRDIDAS RELACIONADAS CON LA CALIDAD DE LOS PROCESOS	CAUSAS	ÁREAS Y ACTIVIDADES COMPROMETIDAS
		<ul style="list-style-type: none"> ➢ Altos volúmenes de inventarios (Costo financiero de capital de trabajo). ➢ Pérdida hurto y fraude. ➢ Exceso de productos no conforme. 	<ul style="list-style-type: none"> almacenamiento. ➢ Fallas en el control de los inventarios. ➢ Fallas en la planeación de ventas. ➢ Fallas en la planeación de la producción 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Almacenes o Bodega.
Costo de producción	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Alto crecimiento de los costos de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Altos costo de bodega. ➢ Pérdidas por daños en el almacenamiento. ➢ Pérdida por obsolescencia. ➢ Altos volúmenes de inventarios (Costo financiero de capital de trabajo). ➢ Paradas de la producción por falta de materia prima. ➢ Alto volumen de reprocesos. ➢ Mala calidad de la materia prima. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Lenta rotación de inventarios. ➢ Robo y hurtos. ➢ Malas condiciones de almacenamiento. ➢ Fallas en el control de los inventarios. ➢ Fallas en la planeación de la producción ➢ Fallas en la planeación de compras ➢ Fallas en los procesos de compras. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Compras. ➢ Producción. ➢ Almacenamiento. ➢ Control de la producción. ➢ Control de calidad.
Mano de obra directa	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Alto crecimiento de los costos de ventas. ➢ Alto crecimiento del costo de mano obra directa. ➢ Alto crecimiento de los costos fijos y variables. ➢ Disminución del margen de utilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Altos índices de accidentalidad. ➢ Altos índices de ausentismos. ➢ Alta rotación de mano de obra. ➢ Bajo nivel de productividad. ➢ Paradas reproducción. ➢ Costos de indemnizaciones por accidentes. ➢ Costos de horas extras. ➢ Costos por contratación de personal adicional. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Problemas de seguridad industrial y salud ocupacional. ➢ Falta de capacitación y entrenamiento. ➢ Problemas de supervisión. ➢ Problemas de remuneración. ➢ Falta de motivación por el ambiente de trabajo y el clima organizacional. ➢ Fallas en la planeación de la producción. ➢ Fallas en la función de mantenimiento preventivo y operativo. ➢ Falta de materia prima e 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Dirección de la producción. ➢ Dirección de recursos humanos. ➢ Compras. ➢ Mantenimiento. ➢ Contabilidad de costos. ➢ Seguridad Industrial.

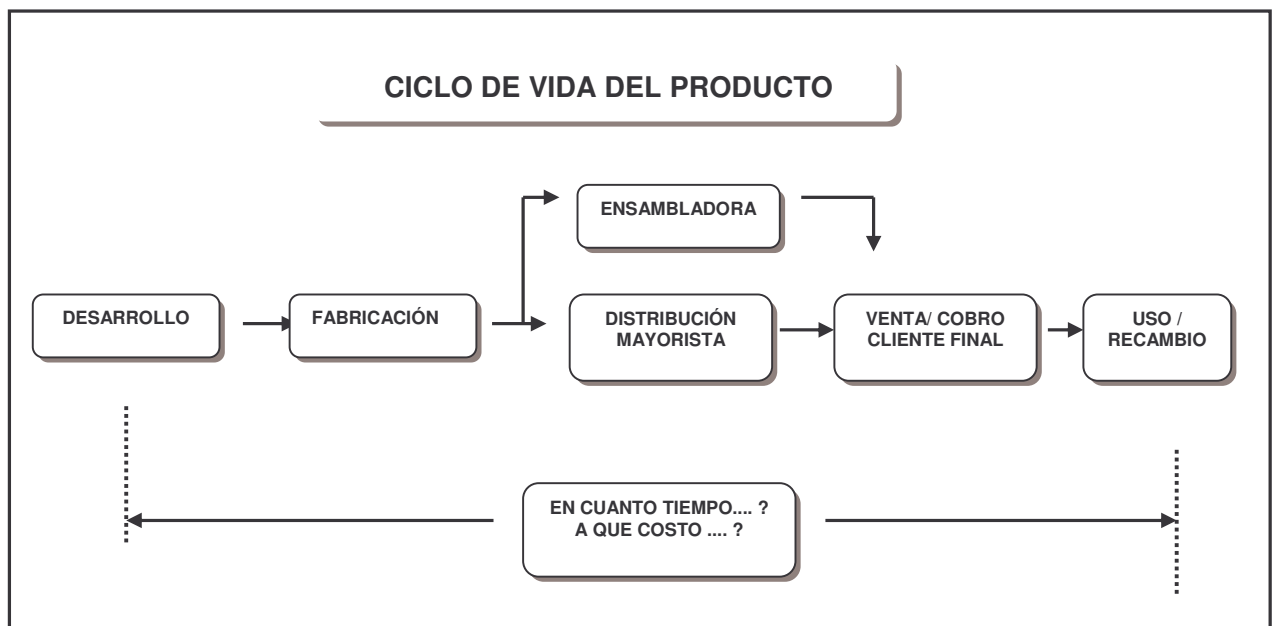
CUENTAS DEL BALANCE GENERAL	INDICADORES	PÉRDIDAS RELACIONADAS CON LA CALIDAD DE LOS PROCESOS	CAUSAS	ÁREAS Y ACTIVIDADES COMPROMETIDAS
Gastos indirectos de fabricación: Materiales, Mano de obra, depreciación. Gastos generales de seguros.	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Alto crecimiento en los costos de ventas. ➢ Alto crecimiento de los costos indirectos de fabricación. ➢ Alto crecimiento de los costos variables. ➢ Disminución del margen de utilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Costos que no agregan valor al producto. ➢ Mano de obra subutilizada. ➢ Costos por reprocesos. ➢ Paradas de producción. ➢ Pérdidas por infraseguros o falta de seguros. ➢ Perdida por hurto y fraude. ➢ Pérdidas por obsolescencia. ➢ Costos no registrados o costos ocultos. ➢ Costos que no pertenecen al producto. 	<p>insumos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Falta de capacitación y entrenamiento. ➢ Problemas de supervisión. ➢ Mala calidad de los insumos y materiales. ➢ Fallas en la planeación de compras. ➢ Fallas en la planeación de la producción. ➢ Fallas en la función de mantenimiento preventivo u operativo. ➢ Falta de materia prima e insumos. ➢ Burocracia administrativa. ➢ Problemas de seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Dirección de la producción. ➢ Dirección de los recursos humanos. ➢ Dirección financiera. ➢ Compras. ➢ Contabilidad de costos.
Gastos de operación	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Alto crecimiento de los gastos de ventas y administración con relación al crecimiento de las ventas y utilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Costos que no agregan valor al producto. ➢ Costos que no pertenecen al producto. ➢ Altos costos de promoción y mercadeo sin resultado. ➢ Altos costos de comercialización y distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Burocracia administrativa. ➢ Fallas en los sistemas de costo. ➢ Fallas en la planeación de venta y mercadeo. ➢ Publicidad y promoción demasiado costosa. ➢ Fuerza de venta muy costosa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Ventas. ➢ Gerencia Financiera
Otros Ingresos	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Crecimientos de estos ingresos Superior al crecimiento de los ingresos operacionales de las ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Descuido del negocio y pérdida de la imagen del producto. ➢ Pérdidas ocultas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Se desvirtúa el objetivo principal de la empresa. ➢ Desviación de la misión y el objetivo social. ➢ Las utilidades no provienen del negocio principal. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Producción. ➢ Gerencia Financiera. ➢ Ventas.
Otros Gastos.	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Crecimientos de estos gastos Superior al 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Estructura administrativa sobredimensionada y costos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Los gastos provienen del objetivo principal del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Producción. ➢ Gerencia

CUENTAS DEL BALANCE GENERAL	INDICADORES	PÉRDIDAS RELACIONADAS CON LA CALIDAD DE LOS PROCESOS	CAUSAS	ÁREAS Y ACTIVIDADES COMPROMETIDAS
	crecimiento de los ingresos y gastos operacionales de las ventas.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Altos costos de proceso ineficientes. ➤ Altos costos por lentitud operacional. ➤ Pérdidas por falla de reacción y respuesta. ➤ Desperdicio de los recursos. ➤ Perdidas por hurto y fraude. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de sistematización de las operaciones. ➤ Alto grado de centralización. ➤ Burocracia administrativa. ➤ Falta de visión estratégica. ➤ Fallas en los sistemas de control interno. ➤ No existe un enfoque de centros de negocios y centros de costos. ➤ Crecimiento descontrolado. 	Financiera. ➤ Ventas.

3.5 ANÁLISIS DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

El ciclo de vida de un producto es el tiempo en que este existe, desde su concepción hasta que es abandonado, (Ver figura N° 7)

Figura No 7. Ciclo de vida del producto



Los productos al igual que los seres humanos tienen un ciclo de vida caracterizado por diferentes etapas, gestación, nacimiento, desarrollo maduración y declinación o muerte, originado por la relación que se establece entre los satisfactores de los productos y las demandas de satisfacciones de los consumidores; adicionalmente, se tendrá en cuenta que cada producto tiene su propio ciclo de vida en función del mercado al cual va dirigido.

El ciclo de vida busca identificar cada una de las etapas propias de los productos, dadas las circunstancias de factores de tecnología, la competencia y los cambios en los gustos de los consumidores.

El Ciclo de Vida de un producto puede ser corto o largo, lo cual depende del éxito que tenga el producto y de la actuación que tenga la competencia con respecto al mismo. El Ciclo de Vida de Costos está unido al ciclo de vida del producto, por lo cual surge la necesidad de determinar correctamente los costos de cada etapa para facilitar el proceso de toma de decisiones.

En el proceso de liderar costos a través de una reducción constante de los mismos, se comprueba que es útil efectuar dicha reducción teniendo en cuenta el ciclo de vida de costos, el cual está ligado a las etapas de vida del producto.

El ciclo de vida busca identificar cada una de las etapas propias de los productos, dadas las circunstancias de factores de tecnología, la competencia y los cambios en los gustos de los consumidores.

Las etapas del ciclo de vida de un producto, que se pueden nombrar son las siguientes:

→ Investigación y desarrollo. Representa el estudio de las actividades tendientes a encontrar nuevos productos, derivaciones de ya existentes, adaptaciones y nuevos mercados.

→ Introducción o lanzamiento. Esta fase se caracteriza por niveles bajos de ventas, problemas de tecnología en producción sin resolver, demoras en la satisfacción del cliente, resistencia al cambio de los consumidores. Se incurre en altos gastos de promoción y publicidad, baja rentabilidad y flujos de recursos mínimos o incluso negativos, aunque el objetivo sea que con los nuevos productos se incrementen las ventas, las utilidades y los flujos de caja.

→ Crecimiento. Es la etapa más importante del ciclo, dado que las ventas y las utilidades se incrementarán consecuencia de la alta satisfacción del consumidor o

usuario, y los canales de distribución adecuados utilizados, generando entre otros aspectos, flujos de caja libre positivos.

→ Madurez. En esta etapa lo característico es la saturación del mercado, alto grado de competencia en precios, debiendo adoptar políticas de diferenciación con respecto a la competencia.

→ Declinación. En esta etapa la demanda disminuye por la aparición de productos más rentables, se ha dado un cambio en los hábitos y gustos del consumidor, provocando disminuciones en las utilidades, debiendo estar alertas en las erogaciones de los costos de producción y las políticas de fijación de precios, coordinación entre la producción, la distribución y la parte financiera.

3.6 LA CADENA DE VALOR Y SUS ESLABONES

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para **diseñar, Producir, Llevar al mercado, entregar y apoyar**. Todas estas cadenas pueden ser representadas usando una cadena de valor. El esquema de la cadena de valores es un método para descomponer la cadena, desde la materia prima hasta el usuario final, en actividades estratégicamente apropiadas, a fin de entender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación.

Las Actividades de la cadena de valor están relacionadas por eslabones dentro de la cadena de valor. Los eslabones son las relaciones entre la manera en que se desempeñe una actividad y el costos o desempeño de la otra.

3.6.1 ¿Qué es un proceso? Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (resultado).

Las actividades de cualquier organización pueden ser concebidas como integrantes de un proceso determinado. De esta manera, cuando un cliente entra en un comercio para efectuar una compra, cuando se solicita una línea telefónica, un certificado de empadronamiento, o la inscripción de una patente en el registro correspondiente, se están activando procesos cuyos resultados deberán ir encaminados a satisfacer una demanda.

Desde este punto de vista, una organización cualquiera puede ser considerada como un sistema de procesos, más o menos relacionados entre sí, en los que buena parte de los inputs serán generados por proveedores internos, y cuyos resultados irán frecuentemente dirigidos hacia clientes también internos.

Cuando un proceso no tiene sentido para el cliente, este no está dispuesto a pagarlo. De ahí se plantea, que el proceso tiene que agregarle valor a los insumos, de tal manera que esta transformación tenga sentido para el cliente y esté en disposición de reconocerlo y pagarlo.

Durante el proceso debe agregarse valor, de no darse valor agregado o transformación de insumos con sentido para el cliente, no existe proceso, seguirán existiendo un conjunto de actividades.

Por otra parte no se debe confundir proceso con procedimiento. Es muy común entender por proceso a los procedimientos para lograr una transformación.

El procedimiento forma parte de los insumos que intervienen en el proceso y es la información suministrada para que se desarrolle el proceso. Los procedimientos son la forma de ejecutar el proceso, en este deben intervenir además los insumos, materiales, mano de obra, monetarios, tecnológicos y lógicos.

3.6.1.1 Características del proceso. Los procesos presentan las siguientes características:

- ➔ Dinámico: significa que el proceso es activo, es productivo, es acción.
- ➔ Flexible: la capacidad de un proceso de adaptación a los requerimientos del cliente.
- ➔ Continuo: permanente, en cadena.
- ➔ Ágil: rápido de acuerdo con las restricciones.
- ➔ Interdependiente: que depende de los proveedores y de los clientes.

3.6.1.2 Niveles de los procesos. Es el menor grado de segregación de básica de la organización.

➔ **Macroproceso:** Conjunto de procesos que tienen por finalidad la consecución de un objetivo. La definición más clásica es conjunto de elementos interrelacionados entre si que persiguen un objetivo común (También conocido como **sistema**).

➔ **Proceso:** Conjunto de operaciones ejecutadas de manera paralela y/o secuencial con el objeto de obtener un resultado, estas operaciones son realizadas con la utilización de distintos medios disponibles llamados factores.

Es el conjunto de actividades que emplean un mismo insumo o recurso, le agregan valor mediante una transformación y suministran un producto, servicio o resultado.

→ **Subproceso:** Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

→ **Actividad:** Conjunto de actuaciones o de tareas que tienen como objetivo la atribución, al menos a corto plazo, de un valor añadido a un objeto (producto o proceso), o al menos permite añadir este valor, bajo la perspectiva del cliente o usuario del mismo. Se puede establecer así que en cada actividad se realiza una serie de tareas que consumen recursos – por lo tanto constituyen la causa de la incurrencia de costes – y que dicha tareas se derivan de las decisiones adoptadas en los distintos centros de responsabilidad. Combinación de recursos presentados por personas, tecnología, materias primas, suministros e infraestructura que produce un producto o servicio.

→ **Tarea:** Identifica la forma en que se lleva a cabo cada actividad.

→ **Procedimiento:** Forma específica de llevar a cabo las actividades y tareas en un determinado proceso. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación del proceso; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como debe controlarse y registrarse.

Gráficamente se puede observar de la siguiente manera los niveles de los procesos:

Figura N° 8. Niveles de los procesos



3.6.2 Análisis de la cadena de valor. El análisis de la cadena del valor es una entre las herramientas técnicas que permiten a los directivos analizar el papel que desempeña la información en a la organización, en la relaciones entre sus agentes, y el de la propia empresa. Esto puede mostrar a la organización qué información necesita obtener, de dónde puede proceder, y, también, de que forma los sistemas intra o Inter. Organizacionales pueden mejorar su competitividad. El análisis mediante la cadena de valor contribuye a la definición de las estrategias empresariales en términos de cómo la organización añade valor, y **cómo incurre en costos**. También ayuda a establecer la posición relativa de los clientes, proveedores y competidores, y de que forma se puede mejorar y sostener esta posición dentro de la estructura del sector.

La cadena de valor es el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor, que se extiende durante todos los procesos y que van desde la creación del producto o servicio hasta que este se retira del mercado.

El comportamiento de los costos en una empresa y su posición de costo relativo surgen de las actividades de valor, que esta empresa desempeña al competir en una industria. Un análisis de costos significativo, por tanto, examina los costos dentro de esas actividades y no los costos de la empresa como un todo.

El principal objetivo que busca el análisis de la cadena de valor es lograr mayor competitividad teniendo en cuenta sus principales elementos así: Ver Figura N° 9

Sin embargo al mira el tema de la competitividad vía crecimiento se deben tener algunos aspectos estratégicos importan como los son:

Reducir costos: Hay que tener cuidado pues se podría conducir al canibalismo, es decir, la competencia también reduce sus costos y obliga a

reducirlos una vez más, hasta que los dos se comen las ganancias. Analiza la cadena de valor, esta revisión permitirá ubicar dónde puede reducir los costos.

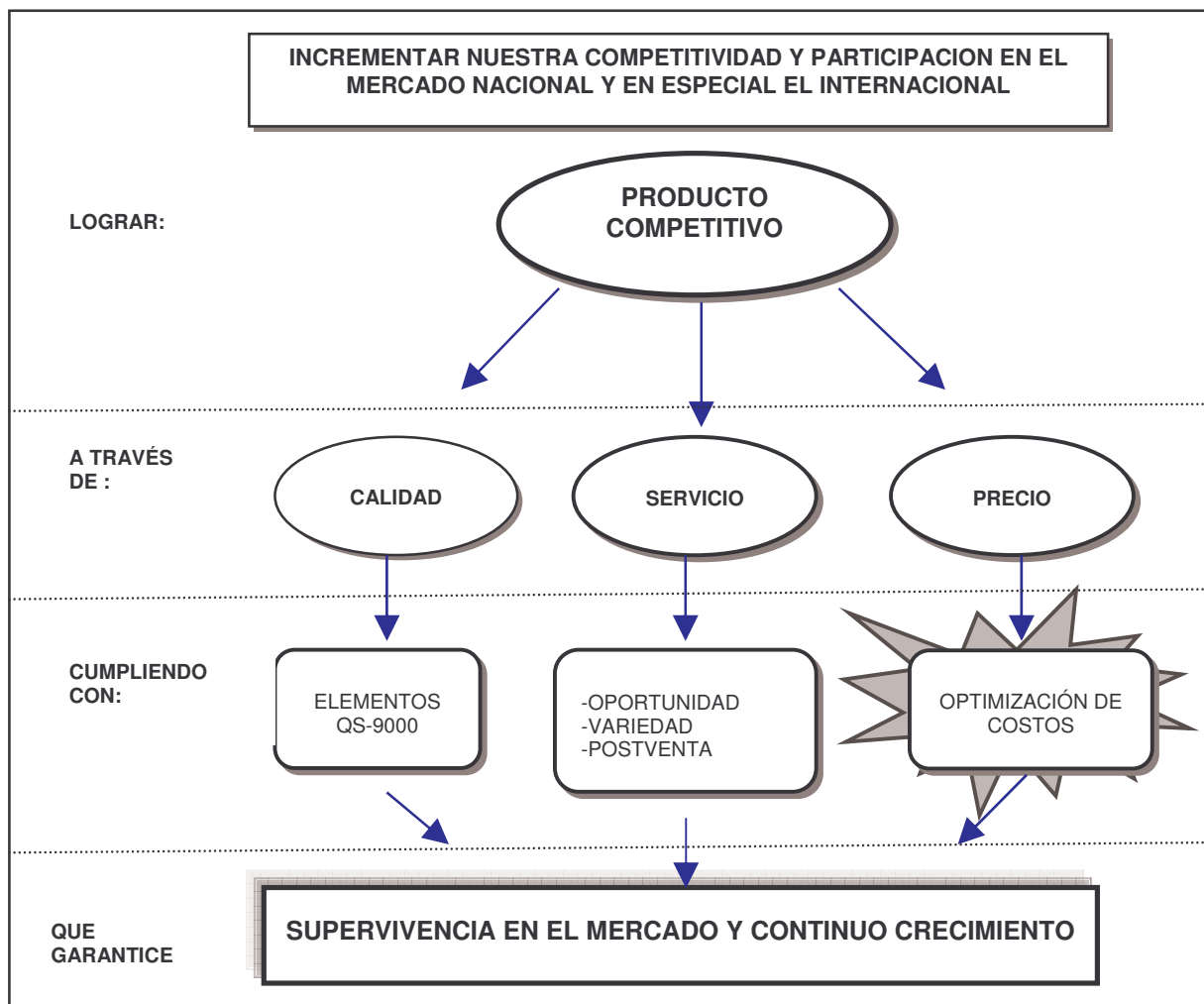
☑ **Diferenciación:** Buscar la forma de mejorar los productos o servicios que se ofrecen, con el fin de marcar la diferencia frente a los competidores. Se Puede cambiar el color del producto, aumentar su durabilidad y agilizar la rapidez de la entrega. Es muy importante que el consumidor advierta el cambio.

☑ **Definición o enfoca de mercado:** Centrarse en un grupo específico de consumidores, conocer a fondo las expectativas y cumplir eficientemente con lo que espera. La segmentación de mercados es una tendencia que cobra fuerza a diario. Se puede enfocar en una zona geográfica, un estado o una región, en una línea de producto o en un segmento poblacional.

Cada actividad de valor tiene su propia estructura de costos y el comportamiento de su costo puede ser afectado por eslabones e interrelaciones con otras actividades tanto dentro como fuera de la empresa. **La ventaja de costo resulta si la empresa logra un costo acumulado menor al desempeñar las actividades, que sus competidores**⁷

⁷ PORTER, Michael. Ventajas Competitivas.

Figura N° 9. Cadena de Valor



3.6.3 Metodología de la cadena de valores. Para la elaboración de la cadena de valor se tiene en cuenta las divisiones principales que hacen parte de la empresa, clasificadas por actividades primarias y actividades de apoyo.

Utilizan un enfoque en tres etapas para la metodología de la cadena de valor:

Primera etapa: La construcción de la cadena de valor de la industria, asignando costos, ingresos y activos a cada actividad generadora de valor, al efecto de:

- ☑ Verificar las distintas actividades dentro de la cadena de valor.
- ☑ Relacionar los costos operativos, ingresos por ventas y los activos para las actividades individuales generadores de valor.

Las actividades generadoras de valor deberán ser separadas si:

- ✓ Representan un porcentaje significativo de los costos operativos.
- ✓ Si el comportamiento (drivers) de los costos de las actividades es diferente.
- ✓ Si son hechas por nuestros competidores en forma distinta.
- ✓ Tienen un gran potencial de creación de diferenciación.

Segunda etapa: Determinar los generadores que afectan los costos en cada actividad de valor (sinónimo de los drivers del ABC), pero en un contexto estratégico amplio. Clasificando a éstos en:

☑ **Generadores de costos estructurales:** Que relacionan las decisiones estratégicas con las características económicas fundamentales. Las áreas que comprenden los generadores de costos estructurales son:

- ✓ Escala.
- ✓ Extensión (grado de la integración vertical).
- ✓ Experiencia.
- ✓ Tecnología.
- ✓ Complejidad (número de distintos productos o servicios ofrecidos).

Generadores de costos de ejecución: Que relacionan la capacidad de la organización para remitir el producto o servicio exitosamente al cliente. Es necesario considerar:

- ✓ Participación de los empleados.
- ✓ Administración de la Calidad Total.
- ✓ Utilización de la capacidad.
- ✓ Eficiencia en la disposición dentro de la planta “layout”.
- ✓ Configuración del producto.
- ✓ Vinculación con proveedores y clientes.

Tercera etapa: Desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Esto puede ser alcanzado de dos maneras distintas:

Controlar los generadores de costos (drivers) mejor que nuestros competidores, existen tres formas de hacerlo:

- ✓ Por medio de una reducción de costos manteniendo el valor.
- ✓ Incrementando el valor en la actividad.
- ✓ Reduciendo los activos atados a la actividad, manteniendo los costos valor y los ingresos constantes.

En estas etapas el sistema de gestión de costos proporciona un insumo crítico para el proceso de la toma de decisiones estratégicas. Debería proporcionar una guía sobre como mejorar la cadena de valor, para ganar una ventaja competitiva sostenible. Para alcanzar esto se requiere una profunda comprensión no sólo de la cadena de valor propia sino también la cadena de valor de los competidores.

Reconfigurando la cadena de valor: el redefinir la cadena de valor da mayor fruto y requiere de mayor esfuerzo.

3.6.4 Componentes o eslabones de la cadena de valor. Porter define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos: Para la elaboración de la cadena de valor se tiene en cuenta las divisiones principales que hacen parte de la empresa, clasificadas por actividades primarias y actividades de apoyo.

3.6.4.1 Actividades Primarias: Las actividades primarias son todas aquellas actividades que tienen como objetivo atraer clientes nuevos y promocionar nuevos servicios entre los clientes actuales, además ayudan a mantener la imagen comercial y mejorar la participación en el mercado.

Se incluyen todas las actividades que soportan los procesos de servicio a los clientes en los diferentes puntos de atención al público y proporcionan información a la prestación de servicios relacionados con los productos específicos.

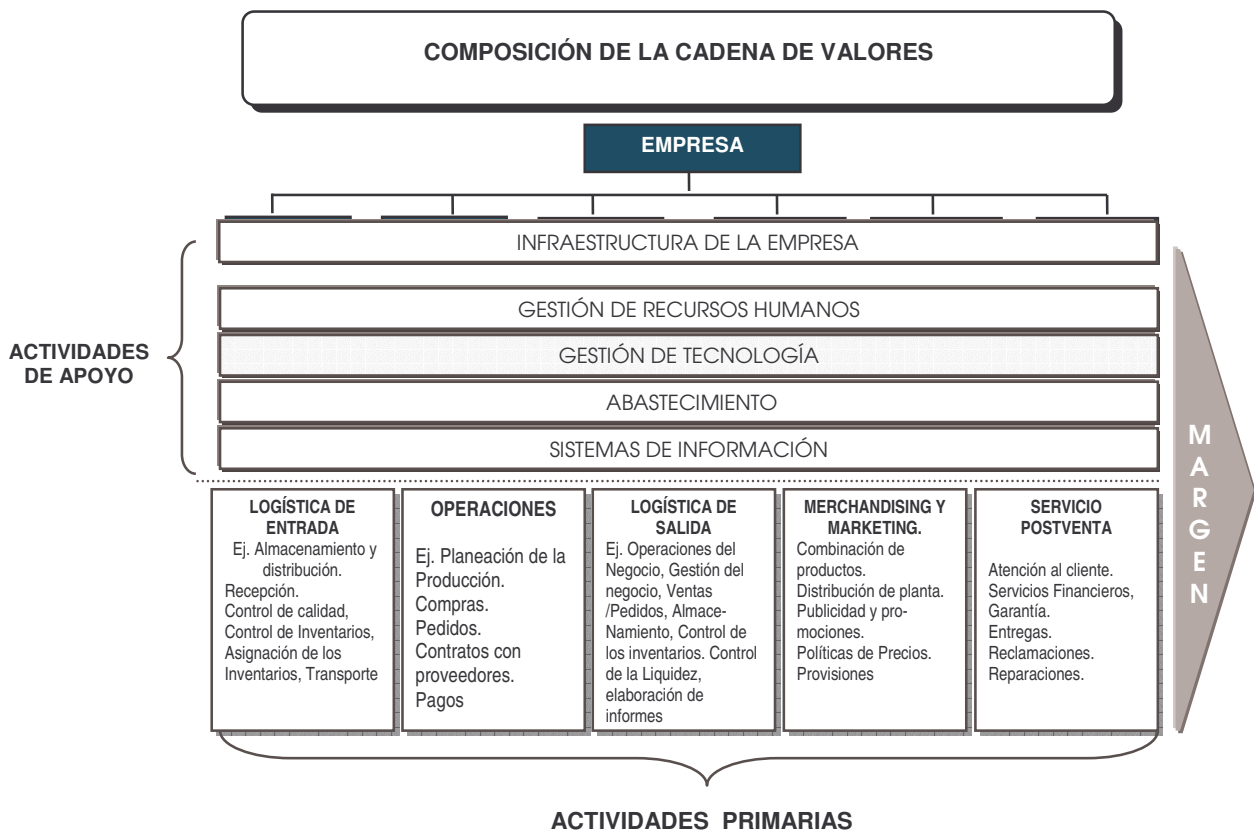
3.6.4.2 Actividades de Soporte / Apoyo: son todas aquellas actividades relacionadas con la administración del negocio tales como Planeación, Supervisión, Dirección, Coordinación, Comunicación y Control.

En este componente también se incluyen todas las actividades de naturaleza recurrente que están orientadas al procesamiento de información y aquellas que ayudan a que las instalaciones físicas y tecnológicas se mantengan en buenas condiciones de funcionamiento.

3.6.4.3 El Margen: que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Los posibles eslabones que conformar la cadena de valor de una organización, de acuerdo con la naturaleza del negocio y el criterio de los directivos, se puede ver en el siguiente esquema, (Ver Figura N° 10).

Figura N° 10. Composición de la cadena de valor



3.6.5 Identificación de las actividades. La identificación de las actividades de valor requiere el aislamiento de las actividades que son tecnológicas y estratégicamente distintas. Las actividades de valor y las clasificaciones contables casi nunca son las mismas. Las clasificaciones contables (gastos generales, mano de obra directa) agrupan a las actividades con tecnología dispares y separan costos que son parte de la misma.

3.6.5.1 Actividades Primarias o Principales: Las actividades primarias desempeñan el papel de añadir valor a una unidad de negocio, desde el punto de vista de sus proveedores y clientes, y dentro del contexto de su sector. Estas actividades primarias deben optimizarse individualmente y acoplarse en un conjunto coherente, si se trata de alcanzar el mejor redimiendo global.

Las agrupaciones genéricas de estas actividades se pueden analizar en una secuencia consecutiva que lleva desde el aprovisionamiento hacia el cliente:

↳ **Logística Interna:** Las actividades asociadas con la identificación, recepción y aprovisionamiento de los inputs y recursos claves que precisan los procesos básicos de la empresa. Esto puede abarcar la contratación de personal, la compra de materiales y servicios, y la negociación con subcontratista.

↳ **Operaciones:** Transformación de inputs de todas las clases en productos o servicios para satisfacer las necesidades del cliente. Esto incluye al acopio de los materiales, recursos y activos necesarios para producir bienes o servicios cumpliendo con los compromisos correctos de cantidad y calidad.

↳ **Logística Externas:** Distribución de productos o servicios al punto de venta o directamente a los clientes, utilizando canales de distribución en los que los clientes puedan acceder a los productos o servicios y pagarlos.

↳ **Mercadotecnia y Venta:** Actividades relacionadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlos como publicidad, promoción, fuerza de venta, cuotas, seleccionados del canal, relaciones del canal y precio.

↳ **Servicios:** Promocionar valor añadido al cliente en el momento de la venta, o después. Actividades asociadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.

Cada una de las categorías puede ser vital para la ventaja competitiva, dependiendo del sector industrial. Para un distribuidor, la logística interna y externa son lo más crítico. Para una empresa que proporciona el servicio de sus premisas, como un restaurante o un minorista, la logística externa puede casi no existir y ser las operaciones, la categoría vital, para un banco metido en prestamos empresariales, mercadotecnia y venta son una clave para la ventaja competitiva a través de la efectividad de llamar a los funcionarios y la forma en que los prestamos se empaquetan y valoran. Para un fabricante de copadoras de alta velocidad, el servicio representa una fuente clave de ventaja competitiva. Sin embargo en cualquier empresa todas las categorías de actividades primarias estarán presentes hasta cierto grado y jugaran algún papel en la ventaja competitiva.

3.6.5.2 Actividades de apoyo: Son actividades necesarias para facilitar, controlar y desarrollar el negocio a lo largo del tiempo. No añaden valor directamente, sino solamente al facilitar el funcionamiento de las actividades primarias.

En una organización de múltiples unidades de negocio, algunas de estas actividades de apoyo pueden ser comunes, dependiendo el grado en que éstas

se comparten de la similitud entre las unidades y de las economías y demás beneficios derivados de ello.

Una empresa tiene que tener control sobre la forma en que se llevan a cabo sus actividades de apoyo. Puede tratarse de servicios centralizados compartidos por todas las unidades de negocio o en actividades descentralizadas dentro de cada una de las unidades de negocio.

Por otra parte, las principales contribuciones que se pueden enumerar sobre las actividades de apoyo son:

⇒ Permitir que las actividades de principales se lleven a cabo con unos niveles óptimos de rendimiento, por ejemplo, suministrar los servicios necesarios o mediante el desarrollo de nuevos productos, tecnologías o recursos para satisfacer necesidades actuales y futuras del negocio.

⇒ Permitir un control y desarrollo próspero de la empresa a lo largo del tiempo, sobre todo apoyando a la dirección y aportando mejores métodos de planificación y control.

Las actividades de valor apoyo implicadas en la competencia en cualquier sector industrial pueden dividirse en cuatro categorías genéricas, otros autores tienen en un cuenta una quinta categoría, la cual la describen como Sistema de Información.

Las cuatro actividades de apoyo genéricas que se definen en un contexto general son:

→ **Abastecimiento:** Se refiere a la función de compra insumos usados en la cadena de valor de una empresa, no a los insumos comprados entre sí, Los insumos comprados incluyen materias primas, provisiones y otros artículos de

consumo, así como los activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios. Aunque los insumos comprados se asocian comúnmente con las actividades primarias, están presente en cada actividad de valor, incluyendo las actividades de apoyo.

→ Se usa el termino abastecimiento en lugar de compras porque la connotación usual de compras es demasiado estrecha entre los administradores. La dispersión de la función de abastecimiento con frecuencia oscurece la magnitud de las compras totales y significa que muchas compras reciben poco escrutinio.

El costo de las actividades de abastecimiento por sí misma representan con frecuencia una porción pequeña, si no insignificante, de los costos totales, pero con frecuencia tienen un gran impacto en el costo general de la empresa y en la diferenciación.

→ **Gestión de Tecnología:** Cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimiento (know how), procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso.

La gestión o desarrollo de tecnología consiste en un rango de actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzo por mejorar el producto y el proceso. Se denominan a estas categoría, actividades de desarrollo tecnológico en vez de investigación y desarrollo porque **I & D** tiene una connotación muy estrecha para la mayoría de los gerentes. El desarrollo de tecnología tiende a estar asociado con el departamento de ingeniería o con el grupo de desarrollo.

Dentro de las actividades relacionadas con el desarrollo de tecnología se encuentran, la mejora del producto y/o de los procesos, incluyendo investigación y desarrollo, diseño de producto, análisis de medios, diseño o procesos, diseño de

procedimientos de servicios, etc. El desarrollo de tecnología importante para la ventaja competitiva en todos los sectores.

→ **Gestión de Recursos Humanos:** Actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos de personal. Respalda tanto a las actividades primarias como a las actividades de apoyo y a la cadena de valor completa. Las actividades de gestión de recursos humanos ocurren en diferentes partes de una empresa, como sucede con otras actividades de apoyo, y la dispersión de estas actividades puede llevar a políticas inconsistentes. Además, sus costos acumulativos son rara vez bien comprendidos, así como tampoco los intercambios en sus diferentes costos, tales como el salario comprado con el costo de reclutar y entrenar debido a la rotación.

→ **Infraestructura de la Empresa:** Consiste en varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración calidad. La infraestructura, a diferencia de otras actividades de apoyo, apoya normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales. Dependiendo de si la empresa está diversificada o no, la infraestructura de la empresa puede ser auto-contenida o estar dividida entre una unidad de negocio y la corporación matriz.

Naturalmente, decía Porter, éstas son las actividades de la cadena de valor genérica. Cada categoría genérica podría y debería descomponerse en actividades únicas para cada compañía. Por ejemplo, la actividad primaria de marketing y ventas se podría descomponer en gestión de marketing, publicidad, gestión del equipo de ventas, operaciones del equipo de ventas, preparación de la literatura técnica y promoción. Y a su vez todas esas actividades se podrían descomponer todavía más. El objetivo de toda esta “disgregación”, tal como la denomina Porter, es ayudar a las compañías a elegir una de las tres estrategias genéricas, aislar las áreas de ventaja competitiva potenciales que podría tener una

compañía a la hora de enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas que son únicas para las industrias y compañías.

Cada una de las categorías puede ser vital para conseguir una ventaja competitiva determinada dependiendo de la industria que se trate. Para un distribuidor, la logística de entrada y salida es lo más importante de todo. Para un banco que se dedique a la financiación de empresas, marketing y ventas son la clave para conseguir la ventaja competitiva a través de la eficacia de los agentes comerciales y del diseño y precio de los préstamos. Para un fabricante de fotocopiadoras, el servicio representa un factor clave a la hora de conseguir una ventaja competitiva. Para los fabricantes de chocolate y las compañías eléctricas el factor más importante en la determinación de su nivel de costos (y por lo tanto de su estrategia) es la compra de cacao y de combustible. En el caso del acero, la tecnología (desarrollo) de una empresa es el factor más importante para conseguir una ventaja competitiva.

Resumiendo, las fuentes de ventaja competitiva para cualquier compañía están todas ahí, enterradas dentro de su cadena de valor.

3.6.6 Tipos de actividades. Dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo, hay tres tipos de actividades que juegan un papel diferente dentro de la ventaja competitiva:

✎ **Directas:** Las actividades directamente implicadas en la creación de valor para el comprador, como ensamble, maquinado de partes, operación de la fuerza de ventas, publicidad, diseño del producto, búsqueda, etc.

✎ **Indirectas:** Actividades que hacen posible el desempeñar las actividades directas en una base continua, como mantenimiento, programación, operación de las instalaciones, etc.

✂ **Seguro de calidad:** Actividades que aseguran la calidad de otras actividades (monitoreo, inspección, pruebas, revisión, etc.)

Para emplear el modelo de cadena de valor, en cada actividad primaria (por ejemplo Marketing) se debe aislar sus ACTIVIDADES INDIVIDUALES: administración de marketing, promoción, publicidad, administración de la fuerza de ventas, operaciones de ventas, capacitación en ventas, etcétera, y analizar tanto el valor que agrega cada actividad, como nuevos modos de hacerla.

Los criterios para aislar cada actividad de la cadena de valor son:

- ✓ Actividades con diferentes economías
- ✓ Actividades que pueden usarse para la diferenciación
- ✓ Actividades que representan costos importantes o crecientes

Un análisis cuidadoso de la cadena de valor brinda la ocasión de volver a pensar el papel de las actividades tradicionales. Por ejemplo en muchos negocios, tales como el monitoreo de alarmas, puede usarse el entrenamiento y reentrenamiento de clientes como herramienta de marketing.

Muchas veces, la misma función puede hacerse de distintos modos. ¿Cuáles son? ¿Cuánto cuesta cada uno? ¿Qué valor agrega cada uno al cliente? En otras ocasiones, puede mejorarse el desempeño en las actividades directas, por ejemplo operaciones o servicio, introduciendo mejoras en las indirectas, por ejemplo en capacitación o infraestructura.

3.6.7 Eslabones dentro de la cadena de valor. Aunque las actividades de valor son los tabiques de la ventaja competitiva, la cadena de valor no es una colección de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes. Las actividades de valor están relacionadas por eslabones dentro de la cadena de

valor. Los eslabones son las relaciones entre la manera en que se desempeñe una actividad y el costo o desempeño de otra.

La ventaja competitiva generalmente proviene de los eslabones entre las actividades, igual que lo hace de las actividades individuales mismas.

Los eslabones pueden llevar a la ventaja competitiva de dos maneras: optimización y coordinación. Los eslabones con frecuencia reflejan los intercambios entre las actividades para lograr el mismo resultado general. Una empresa debe optimizar los eslabones que reflejan su estrategia para poder lograr la ventaja competitiva.

Los eslabones pueden también reflejar la necesidad de coordinar actividades. La entrega oportuna, por ejemplo, puede requerir la coordinación de actividades en las operaciones, logística externa y servicio. La capacidad de coordinar los eslabones con frecuencia reduce el costo o aumenta la diferenciación. La mejor coordinación, por ejemplo, puede reducir la necesidad de inventario dentro de la empresa. Los eslabones implican que el costo de una empresa o la diferenciación no es simplemente el resultado de esfuerzos para reducir el costo o mejorar el desempeño en cada actividad de valor individualmente. Mucho del cambio reciente en la filosofía hacia manufactura y hacia calidad fuertemente influenciada por la práctica japonesa es un reconocimiento de la importancia de los eslabones.

Los eslabones son numerosos, y algunos son comunes para muchas empresas. Los eslabones más obvios son aquellos entre las actividades de apoyo y las actividades primarias, representadas por las líneas punteadas en la cadena de valor genérico. El diseño del producto normalmente afecta el costo de fabricación del producto.

Eslabones más sutiles son aquellos entre las actividades primarias. Por ejemplo, la inspección aumentada de las partes de entrada puede reducir los costos de seguridad de calidad, más tarde, en el proceso de producción, mientras que un mejor mantenimiento con frecuencia reduce el tiempo perdido en una máquina. Los eslabones que implican actividades en diferentes categorías o de diferentes tipos, son con frecuencia los más difíciles de reconocer.

Los eslabones entre las actividades de valor surgen de varias causas genéricas, entre ellas las siguientes:

☑ **La misma función puede ser desempeñada de diferentes formas:** Por ejemplo, conformarse a las especificaciones puede lograrse a través de insumos comprados de alta calidad, especificando tolerancias cercanas en el proceso de manufactura o la inspección 100% de los bienes acabados.

☑ **El costo o desempeño de las actividades directas se mejora por mayores esfuerzos en las actividades indirectas:** Por ejemplo, una mejor programación reduce el tiempo de viaje de la fuerza de ventas o el tiempo de entrega de vehículos.

☑ **Actividades desempeñadas dentro de una empresa reducen la necesidad de mostrar, explicar o dar servicio a un producto en el campo:** Por ejemplo, la inspección 100% puede reducir sustancialmente los costos de servicio en el campo.

☑ **Las funciones de seguro de calidad pueden ser desempeñadas de diferentes maneras:** Por ejemplo, la inspección de recibo es un sustituto para la inspección de bienes acabados.

Aunque los eslabones dentro de la cadena de valor son cruciales para la ventaja competitiva, son con frecuencia sutiles y pasan desapercibidos. La importancia del abastecimiento cuando afecta el costo de manufactura y su calidad puede no ser obvia.

La identificación de los eslabones es un proceso de búsqueda de maneras en las que cada actividad de valor afecta o es afectada por otras. Las causas genéricas de los eslabones discutidos arriba proporcionan un punto de inicio. La disgregación de abastecimiento y desarrollo tecnológico para relacionarlos a actividades primarias específicas ayuda a resaltar los eslabones entre las actividades de apoyo y las primarias.

La explotación de los eslabones normalmente requiere de información o de flujos de información que permitan la optimización o la coordinación. De esta forma, los sistemas de información son con frecuencia vitales para obtener ventajas competitivas a partir de los eslabones. Los desarrollos recientes en la tecnología de sistemas de información están creando nuevos eslabones y aumentando la capacidad de lograr los anteriores. La explotación de los eslabones también requiere con frecuencia la optimización o coordinación que corta a través de las líneas organizacionales convencionales. La administración de los eslabones es así una tarea organizacional más compleja que la administración de las mismas actividades de valor. Dada la dificultad de reconocer y administrar los eslabones, la capacidad de hacerlo se basa con frecuencia en una fuente sostenida de ventaja competitiva.

3.6.7.1 Eslabones verticales. Se conoce como eslabones a las relaciones entre distintas actividades de la cadena de valor en ocasiones, por ejemplo, no tenemos problemas en logística, sino en el modo en que se relacionan logística y operaciones.

Es particularmente valioso concentrarse en el análisis de los ESLABONES VERTICALES, las relaciones entre nuestra cadena de valor y la de nuestros proveedores y clientes.

El análisis de eslabones verticales no es un "juego de suma cero". No es que cuando nosotros ganamos algo, ellos lo deben perder. En ocasiones ambas empresas pueden ganar. Por ejemplo, la programación conjunta del tiempo y forma de entrega de ciertos insumos -por ejemplo uniformes- puede hacer ganar tanto a la empresa de Seguridad como a su proveedor.

Los eslabones verticales, como los eslabones dentro de la cadena de valor de una empresa, se ignoran con frecuencia. Aún si se reconocen, la propiedad independiente de los proveedores o canales o una historia de una relación adversa pueden impedir la coordinación y la optimización conjunta requerida para explotar los eslabones verticales. Algunas veces los eslabones verticales son más fáciles de lograr con socios coaligados o con unidades de negocios hermanas que con empresas independientes, aunque esto no se asegura. Como con eslabones dentro de la cadena de valor, el explotar los eslabones verticales requiere de información y de sistemas de información modernos que están creando muchas nuevas posibilidades.

Los eslabones no sólo existen dentro de la cadena de valor de una empresa, sino entre la cadena de una empresa y las cadenas de valor de los proveedores y canales. Estos eslabones, que llamo eslabones verticales, son similares a los eslabones dentro de la cadena de valor, la manera en que las actividades de proveedores o de canal son desempeñadas afecta el costo o desempeño de las actividades de una empresa (y viceversa). Los proveedores producen un producto o servicio que emplea la empresa en su cadena de valor, y las cadenas de valor de los proveedores también influyen a la empresa en otros puntos de contacto.

Las actividades de abastecimiento y logística interna de una empresa interactúan con el sistema de entradas de pedidos del proveedor.

Las características del producto de un proveedor, así como otros puntos de contacto con la cadena de valor de una empresa pueden afectar significativamente los costos y diferenciación de una empresa. Los eslabones entre las cadenas de valor de los proveedores y la cadena de valor de la empresa pueden proporcionar oportunidades para que la empresa aumente su ventaja competitiva.

Los eslabones de proveedor significan que las relaciones con los proveedores no es un juego que suma cero en el cual un gana sólo a costas del otro, sino una relación en que ambos pueden ganar.

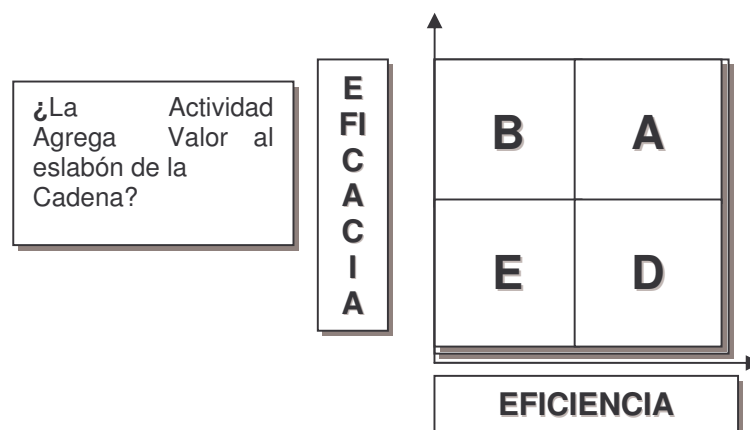
La división de los beneficios de coordinar u optimizar los eslabones entre una empresa y sus proveedores es una función del poder de saldo de los proveedores y se refleja en los márgenes de los proveedores. El poder de saldo de los proveedores es parcialmente estructural y parcialmente una función de las prácticas de compra de una empresa. Así, tanto la coordinación con los proveedores como un fuerte saldo para capturar el sobrante son importantes para la ventaja competitiva. Uno sin el otro pierde oportunidades.

Los eslabones de canal son similares a los eslabones de proveedor. Los canales tienen cadenas de valor a través de las que pasa el producto de una empresa. La marca de canal sobre el precio de venta de una empresa (Valor de canal) representa con frecuencia una gran parte del precio de venta para el usuario final – representa tanto como un 50% o más del precio de venta en muchos productos de consumo, como el vino-. Los canales ejecutan actividades como ventas, publicidad y despliegue que pueden sustituir o complementar las actividades de la empresa. También hay muchos puntos de contacto entre las cadenas de valor de

la empresa y de los canales, como la fuerza de ventas, entrada de pedidos y logística externa.

3.6.8 Matriz de evaluación del valor agregado. Para llevar a cabo el análisis de la efectividad de cada una de las actividades o procesos que integran la cadena de valor se debe tener en cuenta que el hacer lo que se debe hacer es equivalente al termino EFICACIA, y hacerlo adecuadamente se llama EFICIENCIA, por consiguiente se trata de identificar qué actividades cumplen con este contexto para verificar si éstas agregan o no agregan valor, Ver figura N° 11.

Figura N° 11. Matriz de evaluación del valor agregado



Si la actividad se encuentra en el **cuadrante A** significa que es una actividad EFECTIVA pues indica que ésta si agrega valor al proceso, al producto o al cliente subsiguiente en la cadena y además se esta ejecutando de la mejor forma. Es decir es EFICIENTE.

Si la actividad se encuentra en el **cuadrante B** significa que la actividad es EFICAZ dentro de la cadena de valor, sin embargo no se ejecuta eficientemente, por esta razón deben revisarse los procedimientos en la ejecución.

Si la actividad es **tipo C**, ni sirve para el proceso, ni se esta ejecutando bien, por consiguiente esta actividad tiende a desaparecer.

Si la actividad es **tipo D** es aquella que se hace de una manera muy eficiente sin embargo no sirven para nada, pues el cliente siguiente en la cadena no las tiene en cuenta. Por consiguiente, también tiende a desaparecer o mínimo a reestructurarse con el criterio del cliente, de tal manera que agregue valor.

3.7 BENCHMARKING

Al analizar nuevos conceptos gerenciales, indudablemente se tiene que aceptar la riqueza del idioma inglés para poder definir en una sola palabra, conceptos precisos y la facilidad con que cada autor puede inventarse un nuevo término, así como la dificultad del idioma español para hacerlo, por lo que nuevos términos gerenciales, siempre están en la mira de los cazadores de nuevas técnicas gerenciales, y además suelen ser tremendamente atractivos para ellos.

La reingeniería de negocios, es la afirmación de que las organizaciones deben volver a empezar arrancando de cero porque casi todo está equivocado. Dando un gran aporte a la búsqueda de una herramienta tecnológica poderosa, a partir de la cual se rediseña la organización. Esta herramienta permite romper con el paradigma vigente y crear uno nuevo. Los círculos de calidad, planeación estratégica e inteligencia comercial se reencaucharon para formar esta herramienta tecnológica basada en la creatividad y en la innovación se conoce como Benchmarking.

3.7.1 Definición de Benchmarking. “Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.”⁸

Esta definición presenta aspectos importantes tales como el **concepto de continuidad**, ya que Benchmarking no sólo es un proceso que se hace una vez y se olvida, sino que es un proceso continuo y constante. Otro aspecto es el de **la medición**, ya que esta está implicada en el proceso de Benchmarking, pues se tienen que medir los procesos propios y los de otras empresas para poder compararlos. También se puede ver en esta definición es que se puede aplicar Benchmarking a **todos las facetas del negocio**. Y finalmente la definición implica que el Benchmarking se debe dirigir hacia aquellas empresas y funciones de negocios dentro de las empresas que son reconocidas como las mejores o como los líderes de la industria.

3.7.2 Algunos apuntes del Benchmarking. Benchmarking es la justificación más creíble para todas las operaciones. Es poca la discusión que pueda existir sobre la posición de un gerente si ha buscado lo mejor de la industria y lo ha incorporado a sus planes y procesos.

Benchmarking, ilustra las diferencias entre el desempeño de la empresa y el de sus competidores, en áreas como producción, costos de producción y de operación, tiempos, ciclos, precios de venta, características de los productos. Esta clasificación de desempeño se compara con los de empresas exitosas o con estándares que se consideran de mayor eficiencia y se obtiene una posición competitiva.

El Benchmarking, no es novedoso porque es justamente lo que hace la planeación estratégica cuando elabora la matriz de posición competitiva o cuando se hace la

⁸ KEAMS, David T. director general de Xerox Corporation, www.monografia.com - Benchmarking

evaluación de fortalezas y debilidades. El Péndulo Gerencial, El aporte del Benchmarking, y por esto se puede clasificar dentro de la tendencia moderna de la **gerencia compartida y gerencia con otros**. La información generada por las organizaciones bajo la metodología de Benchmarking, se hace de una manera compartida con socios que están dispuestos a intercambiar información estratégica sobre productos, técnicas y especialmente procesos.

Evidentemente, que compartir información estratégica sobre productos y prácticas comerciales o parámetros de eficiencia con socios que en realidad son competidores, es algo casi imposible, por lo que el Benchmarking ha tenido gran éxito cuando se estudian procesos como los de almacenamiento, despachos, facturación, manejo de recursos humanos, de áreas de producción y administración y, en fin, aquellos que por lo general la alta gerencia no considera vitales para la supervivencia de la compañía, o cuando los socios son empresas filiales, negocios bajo la misma toda gerencial o países y regiones que están dentro del mismo negocio. Hay empresas que han hecho buenos intentos de Benchmarking con la competencia, ideándose sistemas para que la información sobre participación en el mercado, sistemas de costeo, costos de producción, estándares de eficiencia, etc., sea veraz, pero inidentificable quien la suministró, llegando hasta quemar los registros originales y de primera mano de la información que ha sido suministrada por los participantes.

Uno de los principales objetivos de Benchmarking, el de aprender de otras organizaciones o áreas operativas internas, la aplicación de las mejores prácticas para elevar sensiblemente el rendimiento de los procesos de trabajo estratégicos. También podemos resaltar que se encarga de identificar, analizar, comprender, comparar, adaptar y superar los procesos de trabajo, similares en organizaciones de alto rendimiento comprobado, para mejorar sistemáticamente y significativamente los indicadores de desempeño de la empresa.

Es importante determinar que es, y que no es Benchmarking:

- ⊗ Benchmarking no es un mecanismo para determinar reducciones de recursos.
- ⊗ Benchmarking no es una panacea o un programa.
- ⊗ Benchmarking no es un proceso de recetas de libros de cocina que sólo requieran buscar los ingredientes y utilizarlos para tener éxito.
- ⊗ Benchmarking es un proceso de descubrimiento y una experiencia de aprendizaje.
- ⊗ Benchmarking no sólo es una moda pasajera, sino que es una estrategia de negocios ganadora. Ayuda a tener un desempeño excelente.
- ⊗ Benchmarking es una nueva forma de hacer negocios.
- ⊗ Es un nuevo enfoque administrativo.
- ⊗ Es una estrategia que fomenta el trabajo de equipo al enfocar la atención sobre las prácticas de negocios para permanecer competitivos más bien que en el interés personal, individual.

3.7.3 Aspectos y categorías del benchmarking. Benchmarking ha sido presentado como una herramienta para la mejora de las prácticas dentro de los negocios para llegar a ser más competitivo dentro de un mercado cada vez más difícil, sin embargo hay aspectos y categorías de Benchmarking que es importante revisar.

◆ **Calidad:** Entre los aspectos tenemos a la calidad, que se refiere al nivel de valor creado de los productos para el cliente sobre el costo de producirlos. Dentro de este aspecto el Benchmarking puede ser muy importante para saber la forma en que las otras empresas forman y manejan sus sistemas de calidad, aparte de poder ser usado desde un punto de vista de calidad conforme a la calidad percibida por los clientes. También se puede ver el aspecto de la calidad conforme a lo que se llama calidad relativa a normas, la cual se refiere a diseñar sistemas de calidad que aseguren que la calidad resultante de los mismos se apegará o

cumplirá con especificaciones y estándares predeterminados. Por último dentro del aspecto de calidad se puede ver lo referente al desarrollo organizacional con base a que tanto nos enfocamos en lo que hacemos, en el desarrollo del recurso humano, en el compromiso y en el involucrarse en el mismo, así como en el entrenamiento.

◈ **Productividad:** El Benchmarking de productividad es la búsqueda de la excelencia en las áreas que controlan los recursos de entrada, y la productividad puede ser expresada por el volumen de producción y el consumo de recursos los cuales pueden ser costos o capital.

◈ **Tiempo:** El estudio del tiempo, al igual que de la calidad, simboliza la dirección del desarrollo industrial en los años recientes. Flujos más rápidos en ventas, administración, producción y distribución han recibido una mayor atención como un factor potencial de mejora de la productividad y la competencia. El desarrollo de programas enfocados en el tiempo ha demostrado una habilidad espectacular para recortar los tiempos de entrega.

3.7.4 Categorías de Benchmarking. Dentro de las de El Benchmarking se encuentran las siguientes categorías:

- Benchmarking interno.
- Benchmarking competitivo.
- Benchmarking funcional.
- Benchmarking genérico

3.7.5 Pasos para el proceso de implantación el Benchmarking. El proceso consiste de cinco fases. El proceso se inicia con la fase de planeación y continúa a través del análisis, la integración, la acción y por último la madurez.

3.7.5.1 Fase De Planeación: El objetivo de esta fase es planear las investigaciones de Benchmarking. Los pasos esenciales son los mismos que los de cualquier desarrollo de planes - qué, quién y cómo:

- ⇒ Identificar que se va a someter a Benchmarking.
- ⇒ Identificar compañías comparables.
- ⇒ Determinar el método para recopilación de datos y recopilar los datos.

3.7.5.2 Fase De Análisis: Después de determinar qué, quién y cómo, se tiene que llevar a cabo la recopilación y el análisis de los datos. Esta fase tiene que incluir la comprensión cuidadosa de las prácticas actuales del proceso así como las de los socios en el Benchmarking.

- ⇒ Determinar la brecha de desempeño actual.
- ⇒ Proyectar los niveles de desempeño futuros.

3.7.5.3 Integración: Es el proceso de usar los hallazgos de Benchmarking para fijar objetivos operacionales para el cambio. Incluye la planeación cuidadosa para incorporar nuevas prácticas a la operación y asegurar que los hallazgos se incorporen a todos los procesos formales de planeación.

- ⇒ Comunicar los hallazgos de Benchmarking y obtener aceptación.
- ⇒ Establecer metas funcionales.

3.7.5.4 Acción: Se tiene que convertir en acción los hallazgos de Benchmarking y los principios operacionales basados en ellos. Es necesario convertirlos en acciones específicas de puesta en práctica y se tiene que crear una medición periódica y la evaluación del logro.

- ⇒ Desarrollar planes de acción.

⇒ Implementar acciones específicas y supervisar el progreso.

⇒ Recalibrar los Benchmarks.

3.7.5.5 Madurez: Será alcanzada la madurez cuando se incorporen las mejores prácticas de la industria a todos los procesos del negocio, asegurando así la superioridad. También se logra la madurez cuando se convierte en una faceta continua, esencial y auto-iniciada del proceso de administración, o sea que se institucionaliza.

3.7.6 Las cinco etapas para un Benchmarking de éxito propuestas por Spendolini.

1. Determinar a qué se le va a hacer Benchmarking.

- Definir quienes son los clientes para la información del Benchmarking.
- Determinar las necesidades de información de Benchmarking de los clientes.
- Identificación de factores críticos de éxito.
- Diagnóstico del proceso de Benchmarking.

2. Formación de un equipo de Benchmarking.

- Consideración de Benchmarking como actividad de equipo.
- Tipos de equipos de Benchmarking.
- Grupos funcionales de trabajo.
- Equipos interfuncionales, Inter-departamentales y equipos Inter-organizacionales.
- Equipos ad hoc.
- Quienes son los involucrados en el proceso de Benchmarking.
- Especialistas internos.
- Especialistas externos.
- Empleados.
- Definir funciones y responsabilidades del equipo de Benchmarking.

- Definición de habilidades y atributos de un practicante eficiente de Benchmarking.
 - Capacitación.
 - Calendarización.
3. Identificación de socios del Benchmarking.
 - Establecimiento de red de información propia.
 - Identificar recursos de información.
 - Buscar las mejores prácticas.
 - Redes de Benchmarking.
 - Otras fuentes de información.
 4. Recopilar y analizar la información de Benchmarking.
 - Conocerse.
 - Recopilar la información.
 - Organizar información.
 - Análisis de la información.
 5. Actuar.
 - Producir un informe de Benchmarking.
 - Presentación de resultados a los clientes de Benchmarking.
 - Identificar posibles mejoras de productos y procesos.
 - Visión del proyecto en su totalidad.

3.7.7 Factores críticos de éxito en el proceso de Benchmarking. Existen tres niveles de especificidad de los factores críticos de éxito:

◊ **Nivel uno:** Define un área amplia o tema para la investigación, que puede comprender desde un departamento hasta una función organizacional. El tema suele ser demasiado amplio para acordar cualquier tipo de medida. Ejemplo:

facturación, compras, procedimientos de acciones correctivas, niveles de satisfacción al cliente, marketing, promociones.

◊ **Nivel dos:** Define un área mucho más específica de investigación con respecto al nivel uno, se define con frecuencia por medio de algún tipo de medidas agregadas, por ejemplo el número de quejas de los clientes, el número de promociones por período de tiempo, los niveles promedio de salario, el número global de errores de facturación.

◊ **Nivel tres:** Es el más específico, ya que particularmente por algún tipo de medida o descripción de procesos específico permitan a su socio del Benchmarking producir información comparable a la de usted.

Ejemplo: presupuesto anual, de televisión para publicidad por mercado, procesos para reducir los desperdicios en línea de productos, métodos para determinar los gastos por deudores morosos como un porcentaje de ventas.

3.8 OUTSOURCING

El Outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial.

Outsourcing ha sido definido de varias maneras. Se pueden mencionar:

Es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un proveedor. La clave de esta definición es el aspecto de la transferencia de control.

- ☑ Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.

- ☑ Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión.

- ☑ Acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía.

- ☑ Es el método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia.

- ☑ Consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio.

- ☑ Productos y servicios ofrecidos a una empresa por suplidores independientes de cualquier parte del mundo.

- ☑ El Outsourcing es más que un contrato de personas o activos, es un contrato para resultados.

En un contexto de globalización de mercados, las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal. Por ello el Outsourcing ofrece una solución óptima.

Básicamente se trata de una modalidad, según la cual determinadas organizaciones, grupos o personas ajenas a la compañía son contratadas para hacerse cargo de "parte del negocio" o de un servicio puntual dentro de ella. La compañía delega la gerencia y la operación de uno de sus procesos o servicios a un prestador externo (Outsourcer), con el fin de agilizarlo, optimizar su calidad y/o **reducir sus costos.**

Transfiere así los riesgos a un tercero que pueda dar garantías de experiencia y seriedad en el área. En cierto sentido este prestador pasa a ser parte de la empresa, pero sin incorporarse formalmente.

La metodología del Outsourcing es parte de la toma de decisiones gerenciales, la misma incluye los pasos de todo proceso administrativo de evaluación, planeación y ejecución, ayuda a planear y fijar expectativas de negocios e indica aquellas áreas donde se necesitan conocimientos especializados para realizar las distintas actividades de la organización.

Para ello es preciso pasar de un enfoque de abastecimiento tradicional que consiste en un conjunto de actividades que permite identificar y adquirir los bienes y servicios que la compañía requiere para su operación de fuentes internas o externas a una visión estratégica enfocada a aumentar el valor y la calidad de los productos de la empresa

3.8.1 ¿Por qué utilizar outsourcing? Hasta hace un tiempo esta práctica era considerada como un medio para reducir los costos; sin embargo en los últimos

años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas por razones tales como:

- ⌚ Es más económico. Reducción y/o control del gasto de operación.
- ⌚ Concentración de los negocios y disposición más apropiada de los fondos de capital debido a la reducción o no uso de los mismos en funciones no relacionadas con al razón de ser de la compañía.
- ⌚ Acceso al dinero efectivo. Se puede incluir la transferencia de los activos del cliente al proveedor.
- ⌚ Manejo más fácil de las funciones difíciles o que están fuera de control.
- ⌚ Disposición de personal altamente capacitado.
- ⌚ Mayor eficiencia.

Todo esto permite a la empresa enfocarse ampliamente en asuntos empresariales, tener acceso a capacidades y materiales de clase mundial, acelerar los beneficios de la reingeniería, compartir riesgos y destinar recursos para otros propósitos.

3.8.2 Ventajas del outsourcing. La compañía contratante, o comprador, se beneficiará de una relación de Outsourcing ya que logra en términos generales, una "Funcionalidad mayor" a la que tiene internamente con "Costos Inferiores" en la mayoría de los casos, en virtud de la economía de escala que obtienen las compañías contratadas.

En estos casos la empresa se preocupa exclusivamente por definir la funcionalidad de las diferentes áreas de su organización, dejando que la empresa

de Outsourcing se ocupe de decisiones de tipo tecnológico, manejo de proyecto, Implementación, administración y operación de la infraestructura.

Se pueden mencionar los siguientes beneficios o ventajas del proceso de Outsourcing:

- ⇒ Los costos de manufactura declinan y la inversión en planta y equipo se reduce.
- ⇒ Permite a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno.
- ⇒ Incremento en los puntos fuertes de la empresa.
- ⇒ Ayuda a construir un valor compartido.
- ⇒ Ayuda a redefinir la empresa.
- ⇒ Construye una larga ventaja competitiva sostenida mediante un cambio de reglas y un mayor alcance de la organización.
- ⇒ Incrementa el compromiso hacia un tipo específico de tecnología que permite mejorar el tiempo de entrega y la calidad de la información para las decisiones críticas.
- ⇒ Permite a la empresa poseer lo mejor de la tecnología sin la necesidad de entrenar personal de la organización para manejarla.
- ⇒ Permite disponer de servicios de información en forma rápida considerando las presiones competitivas.
- ⇒ Aplicación de talento y los recursos de la organización a las áreas claves.
- ⇒ Ayuda a enfrentar cambios en las condiciones de los negocios.
- ⇒ Aumento de la flexibilidad de la organización y disminución de sus costos fijos.

3.8.3 Desventajas del outsourcing. Como en todo proceso existen aspectos negativos que forman parte integral del mismo. El Outsourcing no queda exento de esta realidad.

Se pueden mencionar las siguientes desventajas del Outsourcing:

- ⊗ Estancamiento en lo referente a la innovación por parte del proveedor externo.
- ⊗ La empresa pierde contacto con las nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para innovar los productos y procesos.
- ⊗ Al proveedor externo aprender y tener conocimiento del producto en cuestión existe la posibilidad de que los use para empezar una industria propia y se convierta de proveedor en competidor.
- ⊗ El costo ahorrado con el uso de Outsourcing puede que no sea el esperado.
- ⊗ Las tarifas incrementan la dificultad de volver a implementar las actividades que vuelvan a representar una ventaja competitiva para la empresa.
- ⊗ Alto costo en el cambio de proveedor en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio.
- ⊗ Reducción de beneficios.
- ⊗ Pérdida de control sobre la producción.

3.8.4 Áreas de la empresa que pueden pasar a outsourcing. En lo que se ha convertido una tendencia de crecimiento, muchas organizaciones están tomando la decisión estratégica de poner parte de sus funciones en las manos de especialistas, permitiéndoles concentrarse en lo que mejor saben hacer - maximizar el rendimiento minimizando los costos.

El proceso de Outsourcing no sólo se aplica a los sistemas de producción, sino que abarca la mayoría de las áreas de la empresa. A continuación se muestran los tipos más comunes.

1. Outsourcing de los sistemas financieros.
2. Outsourcing de los sistemas contables.
3. Outsourcing las actividades de Mercadotecnia.
4. Outsourcing en el área de Recursos Humanos.
5. Outsourcing de los sistemas administrativos.
6. Outsourcing de actividades secundarias.

Aquí es preciso definir que una actividad secundaria es aquella que no forma parte de las habilidades principales de la compañía. Dentro de este tipo de actividades están la vigilancia física de la empresa, la limpieza de la misma, el abastecimiento de papelería y documentación, el manejo de eventos y conferencias, la administración de comedores, entre otras.

7. Outsourcing de la producción.
8. Outsourcing del sistema de transporte.
9. Outsourcing de las actividades del departamento de ventas y distribución.
10. Outsourcing del proceso de abastecimiento.

Se puede observar que el Outsourcing puede ser total o parcial.

- **Outsourcing total:** Implica la transferencia de equipos, personal, redes, operaciones y responsabilidades administrativas al contratista.

- **Outsourcing parcial:** Solamente se transfieren algunos de los elementos anteriores.

3.8.5 Áreas de la empresa que no deben pasar a outsourcing. Respecto a las actividades que no se deben subcontratar están:

- La Administración de la planeación estratégica.
- La tesorería.
- El control de proveedores.
- Administración de calidad.
- Servicio al cliente.
- Distribución y Ventas

3.8.6 Metodología para la evaluación de outsourcing de una compañía. La metodología del Outsourcing es esencialmente la incorporación de buena práctica en la toma de decisiones gerenciales. La decisión para subcontratar necesita estar sujeta a un proceso administrativo apropiado y no tomarse simplemente, como en el caso de muchas decisiones más, sobre bases financieras o técnicas.

Lo que hace esta metodología es ayudar a planear, ayudar a fijar las expectativas, tanto dentro de la organización como en el exterior, e indica aquellas áreas donde la organización necesita conocimiento especializado.

➔ Pasos de la Metodología:

- 🕒 Fase 0: Inicio
- 🕒 Fase 1: Evaluación.
- 🕒 Fase 2: Planeación.
- 🕒 Fase 3: Contratación.
- 🕒 Fase 4: Transición.
- 🕒 Fase 5: Administración.

Para cada una de las fases se contestaran las siguientes preguntas:

- ¿Qué hace la Fase?
- ¿Cuánto tiempo deberá tomar?
- ¿Quién participa?
- ¿Qué se entrega?
- ¿Qué decisión se toma?

3.9 JUSTO A TIEMPO

El método productivo **J.I.T** surge en las empresas japonesas, y lo hace principalmente como una posible solución a uno de los mayores problemas

subyacentes en la nación nipona: el ahorro de espacio. Por ello, uno de los pilares de la nueva filosofía fue precisamente el ahorro de espacio, la eliminación de desperdicios y, en conclusión, la eliminación de la carga que supone la existencia del inventario.

Justo a Tiempo ó Just in Time fue desarrollado por Toyota inicialmente para después trasladarse a muchas otras empresas de Japón y del mundo, ha sido el mayor factor de contribución al impresionante desarrollo de las empresas japonesas. Esto ha propiciado que las empresas de otras latitudes se interesen por conocer como es esta técnica.

La primera razón que está detrás de este concepto, es que puede reducir inventarios, tiempos y costos de producción, así como mejorar la calidad de los productos y servicios. La idea básica del Just in Time es producir un artículo justo a tiempo para que este sea vendido o utilizado por la siguiente estación de trabajo en un proceso de manufacturas. Debido a que el inventario es considerado la raíz de muchos problemas en las operaciones, este debe ser eliminado o reducido al mínimo.

El Justo a Tiempo puede reducir la necesidad de inventarios lo bastante para reducir las fuentes de incertidumbre o diseñar un sistema más flexible para enfrentar las necesidades de cambio. De ahí que la orientación del Justo a Tiempo sea diferente de los sistemas tradicionales. Para reducir inventarios y producir el artículo correcto en el tiempo exacto, con la cantidad adecuada, se requiere de información acerca del tiempo y el volumen de los requerimientos de producción de todas las estaciones de trabajo.

El Justo a Tiempo suministra esta información, no a través de un caro y sofisticado sistema de cómputo, sino a través del uso de una orientación de "pull" (orientación de jalar) en lugar de la orientación convencional de "push" (de empujar).

La orientación "push" comienza con una orden en el centro de trabajo inicial. Una vez que el trabajo es completado en la primera estación de trabajo, este se mueve al siguiente centro de trabajo, este proceso continua hasta el final de la estación de trabajo. Como puede advertirse, el trabajo es disparado al completarse el trabajo de la estación precedente y no en relación a las necesidades de la siguiente estación de trabajo.

Por el contrario, en la orientación "pull" o de jalar, las referencias de producción provienen del precedente centro de trabajo. Entonces la precedente estación de trabajo dispone de la exacta cantidad para sacar las partes disponibles a ensamblar o agregar al producto. Esta orientación significa comenzar desde el final de la cadena de ensamble e ir hacia atrás hacia todos los componentes de la cadena productiva, incluyendo proveedores y vendedores. De acuerdo a esta orientación una orden es disparada por la necesidad de la siguiente estación de trabajo y no es un artículo innecesariamente producido.

La orientación "pull" es acompañada por un sistema simple de información llamado KANBAN que es una tarjeta que es pasada de una subsecuente estación de trabajo hacia su precedente y esta señala una corrida de producción. Así. la necesidad de un inventario para el trabajo en proceso se ve reducida por el empalme ajustado de la etapa de fabricación. Esta reducción ayuda a sacar a la luz cualquier pérdida de tiempo o de material, el uso de refacciones defectuosas y la operación indebida del equipo.

Con el Justo a Tiempo, el ensamblado general de producción dicta el ritmo y los requerimientos de producción para los procesos precedentes.

No obstante, la programación del ensamble debe ser tan "suave" y repetitiva como sea posible. Cualquier fluctuación en la mezcla de artículos producidos en el proceso general, podría crear variaciones en los requerimientos de producción de

las estaciones precedentes. Variaciones grandes en cualquier centro de trabajo, necesitan indeseables grandes inventarios en proceso o capacidades productivas que permitan enfrentar los picos de demandas.

Ninguno de estos aspectos es permitido en el "Justo a Tiempo". Por el contrario, cada artículo se produce con el mínimo lote de componentes. Adicionalmente, la mezcla del producto terminado puede ser cambiada periódicamente, hasta mensualmente para adaptarse a las demandas del mercado.

Debido a que la incertidumbre ha sido eliminada, el control de calidad es esencial para el éxito de la instrumentación del "Justo a Tiempo". Además, ya que el sistema no funcionará si ocurren fallas frecuentes y largas, crea la ineludible necesidad de maximizar el tiempo efectivo y minimizar los defectos. A su vez, se requiere de un programa vigoroso de mantenimiento. La mayoría de las plantas japonesas operan con sólo dos turnos, lo que permite un mantenimiento completo durante el tiempo no productivo y tiene como resultado una tasa mucho más baja de fallas y deterioro de maquinaria que en Estados Unidos.

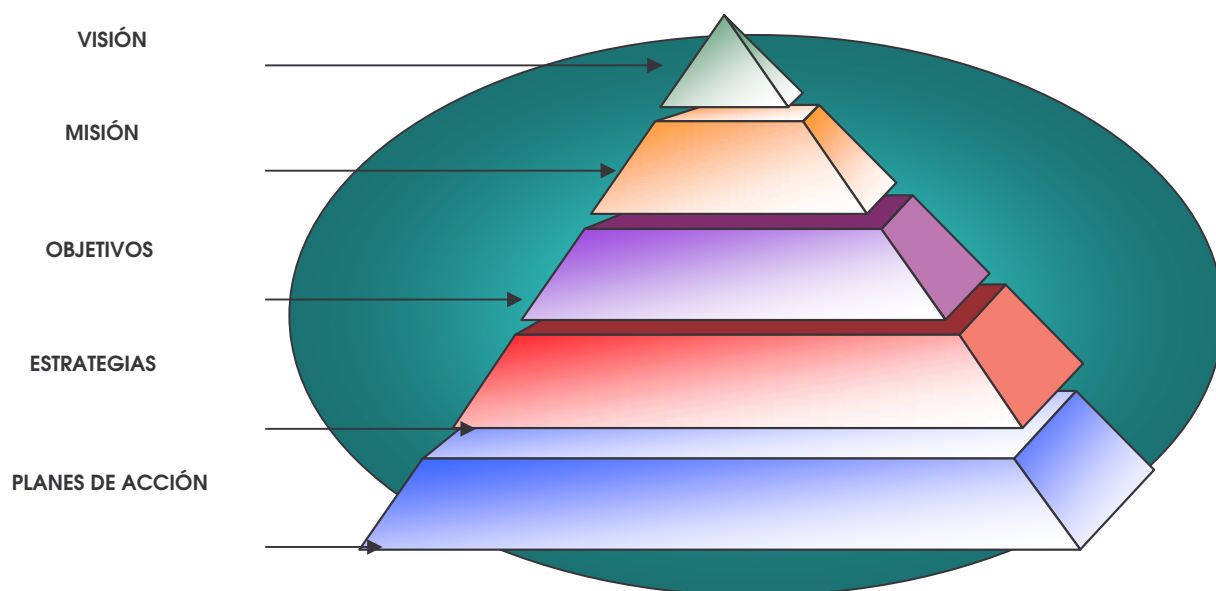
La presión para eliminar los defectos se hace sentir, no en la programación del mantenimiento, sino en las relaciones de los fabricantes con los proveedores y en el trabajo cotidiano en línea. La producción de justo a tiempo no permite una inspección minuciosa de las partes que arriban. Por ello, los proveedores deben mantener niveles de calidad altos y consistentes, y los trabajadores deben tener la autoridad para detener las operaciones si identifican defectos u otros problemas de producción.

3.10 EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Con la labor desarrollada por los grupos interdisciplinarios se generaron diversidad de planes de mejoramiento encaminados principalmente, a la optimización de

costos y a generar mejoras en los procesos a todo nivel y en cada uno de los eslabones de la cadena de valor. Sin embargo, a veces la dirección de la compañía sugieren encaminar los esfuerzos de una manera organizada y orientada hacia la conexión entre este desarrollo y el de un planteamiento estratégico enfocado al cumplimiento de La Misión y Visión. Ver el esquema de encadenamiento en la figura N° 12

Figura N° 12. Esquema de encadenamiento



3.11 INDICADORES INTERALES DE GESTIÓN

Las teorías y prácticas orientadas por la calidad insisten en la necesidad de que la construcción de indicadores se base en el consenso. Se parte del supuesto de que, dadas las exigencias de centralización estratégicas y descentralización operativa, la mayor autonomía dada a los miembros de la organización debe reflejarse en su participación y su compromiso no sólo en el establecimiento de metas, sino también en el diseño de las formas de control.

Los indicadores Deben estar conectados a metas, no sólo de los departamentos, de las acciones o de áreas funcionales, sino de la empresa en su conjunto. Deben permitir armonizar la búsqueda de los objetivos estratégicos y los de corto plazo (el direccionamiento estratégico y el día a día).

El papel de los indicadores no se agota en el control de las metas determinadas; puede jugar también un papel importante en el establecimiento de las grandes propuestas, que forman parte del direccionamiento estratégico, y en el análisis de a realidad.

Los indicadores responden a dos principios básicos de gestión:⁹

↳ Lo que es medible no es gerenciable.

↳ El control se ejerce a partir de hechos y datos.

Para controlar es necesario poseer indicadores que permitan evaluar el desempeño de los procesos.

Por otra parte, el termino GESTIÓN se ha definido, como el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos

El Control de Gestión lo definen algunos autores como: ... “Es un instrumento gerencial, integral y estratégico que apoyado en informes producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, ser eficiente en transformarlos y eficaz para canalizarlos...”¹⁰

⁹ PACHECO, Juan C. Indicadores integrales de Gestión, p.. 41

¹⁰ ARANGO. Abad Darío, Control de Gestión:

Otra definición dice: ... “Es un sistema de información estadística financiera administrativa y operativa que puesta al servicio de las directivas de la organización, le permite tomar decisiones acertadas y oportunas, adoptar las medidas correctivas que correspondan y controlar la evolución en el tiempo de las principales variables y procesos..”¹¹

El control de gestión como tal propone cumplir una serie de atributos, podremos citar los siguientes entre otros:

- Es un Instrumento gerencial por excelencia.
- Constituye un eficaz apoyo para la toma de decisiones.
- Enfatiza en la producción de rendimientos.
- Emplea normas y patrones operativos.
- Proyecta el futuro de la organización.
- Es integral
- Y sobre todo es integrador.

Además el control de gestión tiene una serie de funciones asociadas, entre las cuales podemos anotar:

- ◇ Apoyar y facilitar los procesos de toma de decisiones.
- ◇ Controlar la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables.
- ◇ Racionalizar el uso de la información.
- ◇ Servir de base para la planificación y prospección de la organización.
- ◇ Servir de base para el desarrollo de sistemas de remuneración e incentivos.
- ◇ Propiciar la participación de las personas en la gestión de la organización.

¹¹ ARANGO. Abad Darío, Control de Gestión:

Bajo este contexto de lo que puede ser la Gestión y su Control se puede establecer entonces, que es necesario establecer la relación entre las variables cualitativas y cuantitativas que permitan observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de los objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Por consiguiente se piensa establecer medidores que reflejen los resultados actuales o potenciales. Este mecanismo es denominado Indicadores de Gestión.

Para establecer un indicador deben considerarse los elementos mínimos que lo integran:

- ◊ **Nombre:** Es su identificación, la cual debe ser concreto y apuntar a un determinado objetivo.
- ◊ **Forma de cálculo:** Si es un indicador cuantitativo, se debe identificar la fórmula matemática.
- ◊ **Unidad:** indica el valor en que se expresa el indicador.
- ◊ **Glosario:** Especifica los factores que se relacionan con el indicador.

Otros elementos asociados al establecimiento de indicadores de gestión:

- ✓ **Objetivo:** Muestra la mejora buscada hace evidente el reto.
- ✓ **Definición:** Debe ser simple y clara, e incluir además solo una característica.
- ✓ **Responsabilidad:** Indica el área dueña del indicador y por lo tanto la responsable de las acciones que se derivan del mismo.
- ✓ **Recursos :** De personal, instrumentos, informáticos, etc.,. Necesarios.
- ✓ **Nivel de referencia:** Es importante comparar el resultado del indicador con patrones de referencia previamente establecidos.
- ✓ **Puntos de lectura:** Debe tenerse claro en que punto se lleva a cabo la medición, al inicio en una etapa intermedia o al final del proceso.

✓ **Toma de decisiones:** Debe permitir una adecuada retroalimentación, y además presentar información clara y complementarse con otras herramientas de gestión que lleven a analizar causas y establecer puntos de mejora para sustentar así la decisión a tomar. Si es posible debe mostrarse la relación con otros indicadores.

3.12 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) O EL BALANCED SCORECARD (BSC)

La mayoría de las empresas están intentando mejorar la actuación de los procesos existentes – a través de costes más bajos, mejora de calidad tiempos de respuesta más cortos – pero están identificando procesos realmente estratégicos: aquellos que deben realizarse excepcionalmente bien, para que la estrategia de una organización tenga éxito. Estrategia que pueden ser bien direccionada mediante la utilización de un sistema de gestión y medición gerencial que sintetiza el accionar cotidiano o periódico de la organización, llamado CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) O EL BALANCED SCORECARD (BSC).

3.12.1 ¿Qué es el Balanced Scorecard (BSC)? Los sistemas de control de gestión de la mayoría de las organizaciones son construidos en torno a indicadores y metas financieras que tienen poca relación con el progreso en el logro de los objetivos estratégicos de medio y largo plazo. Estos sistemas de control de gestión tradicionales, no ayudan a contrarrestar la natural tendencia de las organizaciones a no “accionar” los objetivos de largo plazo con la misma intensidad y oportunidad que los de corto plazo. De esta manera, el énfasis que las organizaciones colocan en sus objetivos financieros de corto plazo genera una brecha entre el desarrollo de la estrategia y su implementación.

El uso de **BSC** impide que solamente se usen indicadores financieros para evaluar el desempeño de una organización. **El BSC** permite introducir cuatro procesos de

gestión que separadamente, y en conjunto, contribuyen a enlazar o conectar los objetivos estratégicos de largo plazo con las acciones de corto plazo.

El **BSC** es un medio para presentar a la alta gerencia un conjunto de indicadores de indicadores numéricos para evaluar los resultados de la gestión. Sin embargo el autor afirma que “es algo más que un nuevo sistema de medición. El verdadero poder del **BSC** aparece cuando se transforma de un sistema de Indicadores en un sistema de gestión. Llena el vacío que existe en la mayor parte de los sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica la estrategia y obtener retroalimentación sobre ésta” ¹²

El **BSC** es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo. En primer lugar, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. En segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa.

La filosofía del **BSC** es todo aquello que es estratégicamente relevante en un determinado período. Al presentar esta reducida información en forma discriminada por perspectivas (Financiera, de cliente, de procesos y de aprendizaje y mejoramiento), y relacionar esta información entre sí y con la estrategia de la empresa, se puede lograr un importante apoyo al control de gestión y de cumplimiento de la estrategia y visión.

El **BSC** permite contemplar y proporciona información de la empresa sobre cuatro ángulos diferentes e importantes:

1. **Perspectiva del Cliente o Consumidor:** ¿qué esperan de la empresa?

¹² KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., Cuadro de Mando Integral – The Balanced Scorecard - Gestión 2000 , pag. 32-33

El buen Servicio al cliente es muy importante y es la base para poder permanecer en un mercado competido. Es probable que la Misión destaque sobre este particular. Los clientes esperan productos de óptima calidad, con un costo adecuado, que se entreguen a tiempo y que su rendimiento sea el convenido.

2. **Perspectiva Interna:** ¿en qué podemos destacarnos?

¿Qué hacer dentro de las empresas para cumplir con las expectativas de los clientes? Los Procesos de la empresa deben estudiarse y evaluarse para conseguir la satisfacción de los consumidores.

3. **Perspectiva de la innovación o aprendizaje:** ¿Qué se debe continuar mejorando?

La competencia es feroz en este nuevo milenio, por ello la empresa debe ser apta para innovar y mejorar. Los productos cumplen su ciclo de vida y es necesario disponer de unos nuevos, con capacidades mayores y atractivas.

4. **Perspectiva Financiera:** ¿Qué esperan los accionistas?

Quienes invierten su dinero esperan, en forma legítima un rendimiento adecuado. Si esto no se complace, es probable que inviertan su dinero en una empresa diferente.

El cumplimiento de los cuatro pilares del BSC contribuye en mucho a: la motivación de los empleados; mejorar todas las etapas de la cadena de valor; satisfacer las expectativas de los clientes y conseguir su lealtad; y por último, a ofrecer mayores rendimientos económicos a los accionistas. Ver Figura N° 13..

Figura 13. Pilares del **BSC**.



Figura N° 14. Perspectiva Financiera Económica



Posterior a la definición de los pilares de las cuatro perspectivas, al integrar las diferentes estrategias de control y tomar decisiones de sobre las mismas, estas permiten redireccionar la organización adecuadamente. Tal como se presenta en la Figura N° 14, se detalla como la perspectiva del Aprendizaje (Investigación y Crecimiento) apoya a las perspectivas del Cliente Externo y de los Procesos Internos. Esta última apoya a su vez a la perspectiva del Cliente Externo.

Al “mejorar” en las perspectivas del Cliente-Mercado y del Proceso Interno, de la organización debe mejorar en su perspectiva Financiera.

A manera de resumen se puede decir que mejorando (controlando) el aprendizaje (Investigación y Crecimiento), se mejoran las relaciones con los clientes y la producción interna (procesos); lo cual se refleja en una situación financiera ideal.

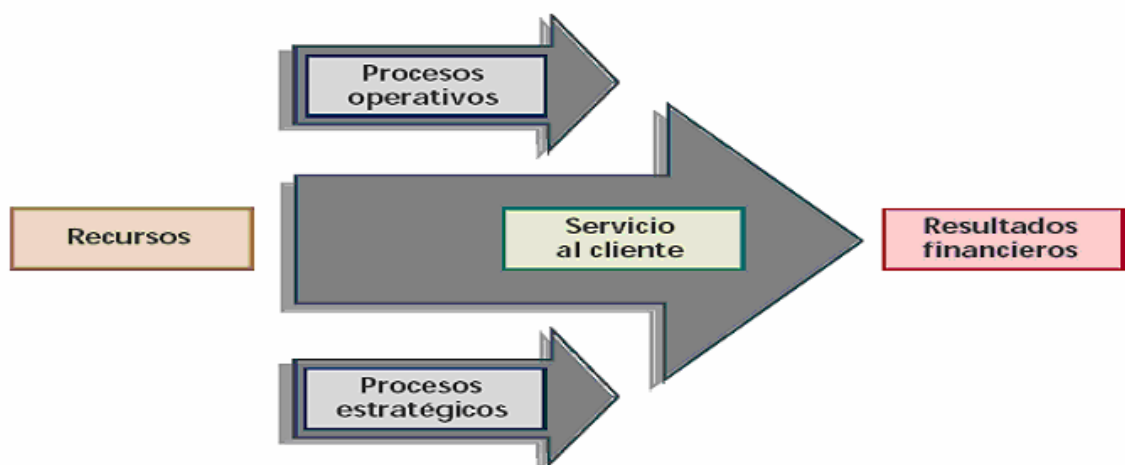
3.12.2 El modelo de negocio en el BSC. Sin duda, la aportación que ha convertido al **BSC** en una de las herramientas más significadas de los últimos años es que se cimenta en un modelo de negocio. El éxito de su implantación radica en que el equipo de dirección dedique tiempo al desarrollo de su propio modelo de negocio.

La creación de valor que se mide con indicadores financieros es el resultado del diseño y ejecución de una estrategia.

Por esta razón se comenta que dirigir con información financiera sólo resulta en una gestión reactiva, como conducir con el espejo retrovisor. Los resultados financieros son resultados y no causas. Para dirigir de forma proactiva hay que actuar sobre las causas y no sobre las consecuencias. Por esta razón, las relaciones causa-efecto son el motor del modelo de negocio.

En la Figura N° 15 se presenta un modelo de negocio genérico en el que los resultados financieros son la consecuencia de la actuación de la empresa en el mercado y, de forma más concreta, del servicio al cliente. Si la empresa consigue alcanzar los objetivos de servicio al cliente, la creación de valor seguirá como consecuencia. En cambio, si los indicadores de servicio al cliente empiezan a deteriorarse, tarde o temprano se reflejará en unos resultados financieros peores. Es decir: los indicadores del cliente proporcionan una información más actual que la financiera y permiten reaccionar antes a cambios del entorno. Por esta razón se llaman indicadores “avanzados”.

Figura N° 15. Modelo de negocio genérico



Si se continua repasando la lógica de este modelo de negocio, observamos cómo el servicio al cliente depende de una correcta ejecución de los procesos internos, tanto operativos como estratégicos o de innovación. Si estos procesos empiezan a deteriorarse, tarde o temprano sufrirá el posicionamiento de mercado de la empresa (servicio al cliente) y, a continuación, la creación de valor.

El modelo de negocio recoge tanto procesos operativos que generan valor a corto plazo –por ejemplo, procesos de producción de bienes y servicios – como procesos más a largo plazo que hemos llamado estratégicos o de innovación: por

ejemplo, desarrollo de nuevos productos. Sin incorporar estos últimos en el modelo de negocio, la empresa corre el riesgo de “ordeñar” el corto plazo y no desarrollar nuevas fuentes de ventaja competitiva para el futuro.

Para que los procesos internos funcionen bien se necesitan recursos físicos y personas capacitadas.

Gracias a que la empresa invierte tanto en la selección, desarrollo y formación de sus personas como en la adquisición de bienes, los procesos internos otorgan una ventaja competitiva a la empresa sobre la competencia. A su vez, estos procesos permiten servir con ventaja a los clientes, lo que se traduce en creación de valor.

3.12.3 Proceso General de Construcción de un BSC y aplicabilidad. La construcción de un **BSC**, es el resultado de un análisis detallado de la organización y de una definición estratégica clara y coherente.

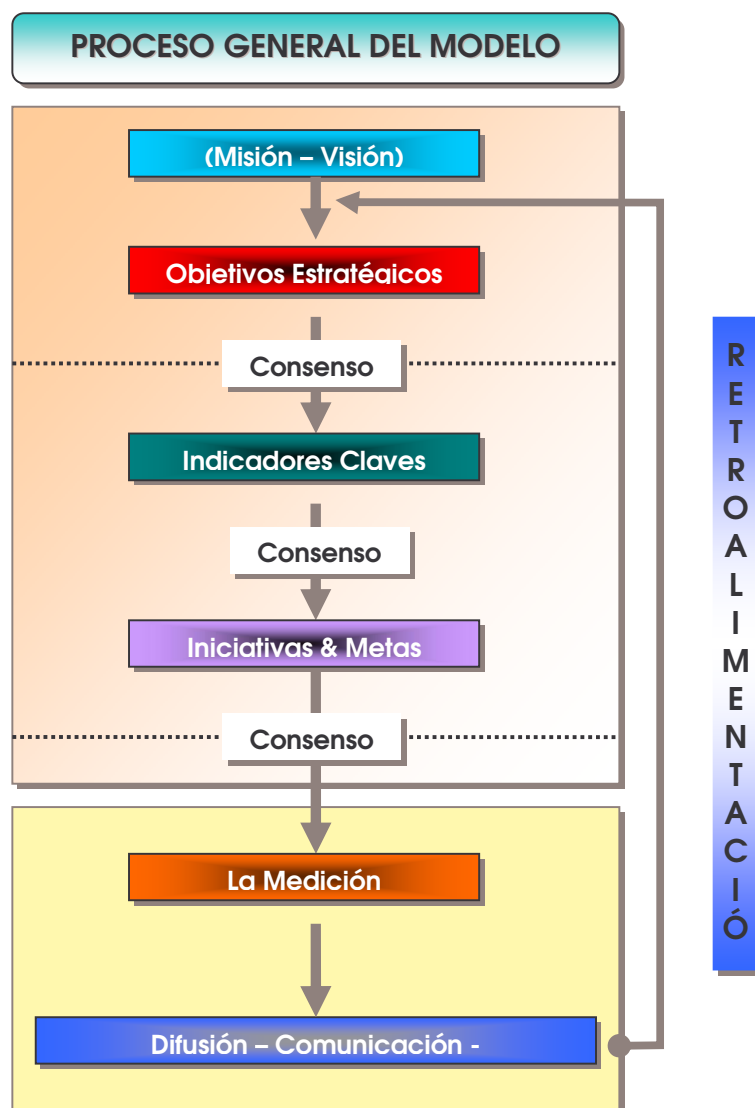
La aplicación del **BSC**, no puede partir de la definición “solitaria” de indicadores sin tomar en cuenta la verdadera utilidad y conexión con los objetivos organizacionales de la compañía o viceversa.

La metodología general para construir un **BSC** parte de la definición de la **VISIÓN** y **MISIÓN** de la Empresa; resaltando que para ello es recomendable realizar un diagnóstico interno y de su entorno de mercado previos. Con estas definiciones claras los estrategas definen los **OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**, a los cuales se les determina de período y metas.

Sobre dichos **OBJETIVOS ORGANIZACIONALES** se plantean las **ESTRATEGIAS** que conducirán al logro de los mismos.

A cada una de estas ESTRATEGIAS y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES se les plantean los INDICADORES DE CONTROL necesarios, y es allí en donde al integrarlos mediante un Cuadro de Mando, se construye y ajusta el definitivo Cuadro de Mando Integral o **BSC**.

En el Figura N° 16. Proceso General de Modelo, se presenta lo aquí expuesto.



Por otra parte, el **BSC** pretende ir más allá del clásico cuadro de mando, ya que es algo más que un conjunto de indicadores que informan de la marcha de los aspectos más relevantes de la organización. El **BSC** pretende traducir la estrategia y la misión en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos. Además, y esta es una de las principales contribuciones de este instrumento, se pretende identificar las relaciones causa-efecto que provocan los resultados obtenidos. Por tanto, se trata de obtener información relevante sobre los principales factores que pueden llevar a la consecución de los objetivos de las organizaciones. También es muy útil para comunicar la estrategia a toda la comunidad organizacional y para que los objetivos de cada empleado sean coherentes con los de la propia organización. Otras aportaciones del BSC que se han resaltado tienen que ver con su potencial como instrumento de formación, de gestión participativa, de motivación e incentivo de los empleados, de mejora continua y de revisión de la estrategia. Con todo ello, se puede contribuir a mejorar la eficacia, la eficiencia y la calidad de las organizaciones.

3.12.4 Las Perspectivas del Balanced Scorecard (BSC). El **BSC** sugiere la creación de una lista de medidas, financieras y no financieras con las cuales una compañía puede controlar sus actividades y conexiones, Balances conjuntos y midiendo variaciones Es una extensión natural de la Gestión basada en actividades

Los Componentes originalmente desarrollado por David Norton y Robert Kaplan, The Balanced Scorecard mide la gestión corporativa en cuatros categorías:

- Financiera.
- Clientes.
- Procesos Internos.
- Innovación y aprendizaje.

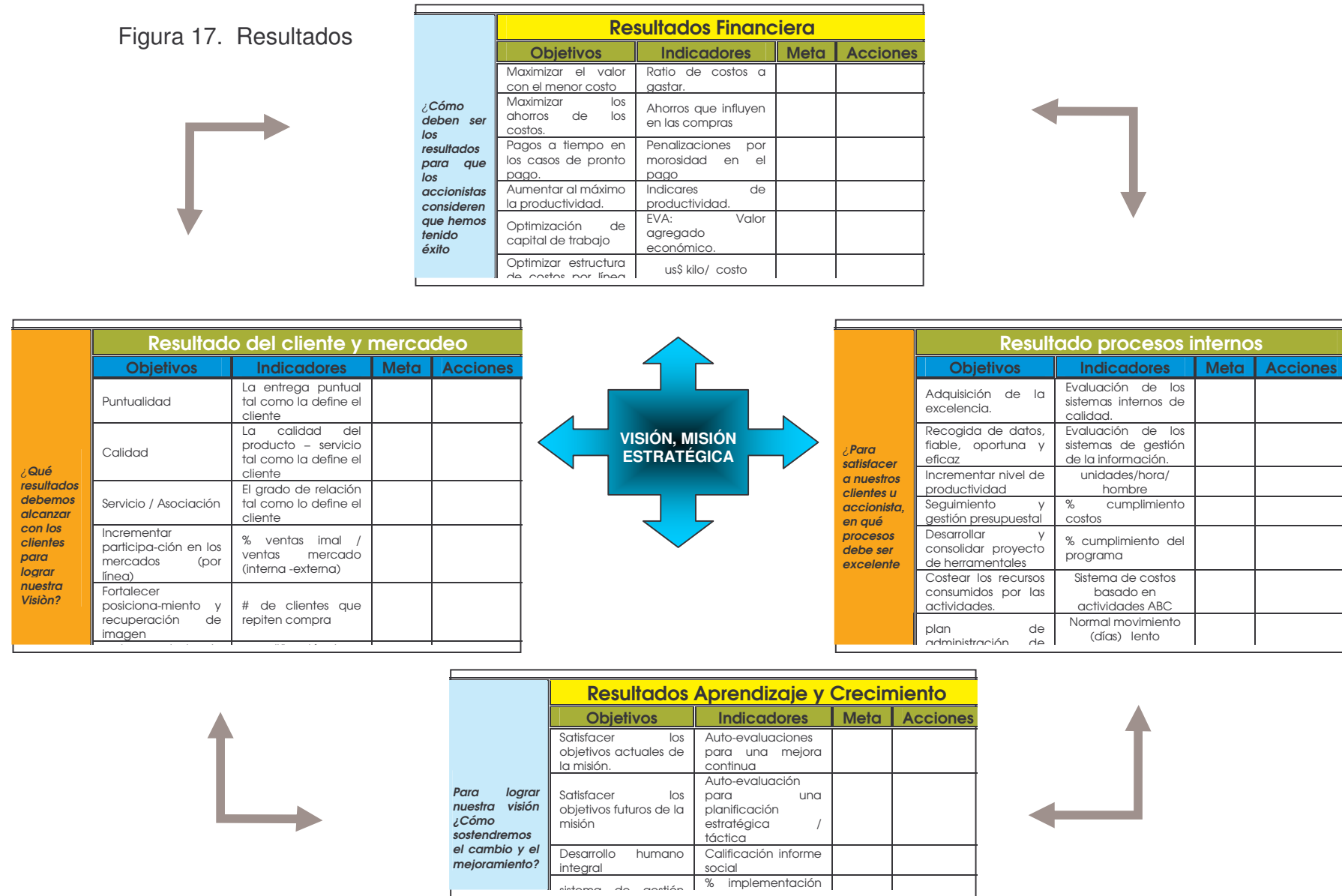
Cada una de las cuatro áreas es importante, y todas deben ser consideradas para alcanzar la eficiencia total. Una área es sobredimensionada o descuidada, la evaluación del funcionamiento puede llegar a ser errada. La elección de medidas acordes con la actividad se debe considerar. No existe una lista estándar que se pueda considerar apropiada para todas las empresas. Cada organización debe elaborar su propia medida de acuerdo con su estrategia. La medida debe estar relacionada con los objetivos estratégicos. Debe ser lo suficientemente clara y específica. Cada actividad debe tener un requerimiento establecido por causa-efecto que la gerencia pueda controlar.

Por otra parte, en un sistema **ABM** las actividades se eligen y asocian con sus requerimientos (Costs Driver) relacionados con el costo. Esta variable puede ser utilizada por la gerencia para el control y como parte del sistema de evaluación de gestión.

A veces se piensa que el **BSC** se caracteriza por las cuatro perspectivas: financiera, de clientes, interna y de aprendizaje y crecimiento. Y si no están estas cuatro perspectivas, entonces no es un **BSC**. Estas perspectivas son las más comunes, porque son aplicables en un gran número de empresas para organizar el modelo de negocio y estructurar los indicadores y la información. Pero no constituyen una condición necesaria para tener un **BSC**.

Esta metodología no se circunscribe a una sola perspectiva, las consideraciones simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una cadena **Causa – Efecto** que permite tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. Considerando como se enlazan los objetivos de las diferentes perspectivas, los resultados de los indicadores que se obtienen progresivamente permite determinar las necesidades de incluir ajustes en la cadena y si existen generadores de valor para asegurar el cumplimiento de las metas.

Figura 17. Resultados



3.12.5 Perspectiva financiera. Obtener los resultados financieros a largo plazo vincula los objetivos financieros con la estrategia de la corporación y estableciendo la secuencia de acciones que deben realizarse para alcanzarlos.

Los objetivos financieros pueden definirse considerablemente en cada una de las tres fases del ciclo de vida del negocio: crecimiento, sostenimiento, cosecha. Los negocios en crecimiento se encuentran en la fase más temprana de su ciclo de vida. Y por lo general su objetivo financiero consiste en el crecimiento de las ventas en el sector, en un grupo de clientes y en mercados seleccionados.

Las unidades de negocio en la fase de sostenimiento siguen atrayendo inversiones pero se les exige que obtengan grandes rendimientos sobre el capital invertido. Deben también mantener su cuota de mercado o incrementarla. Sus objetivos financieros buscan la mayor rentabilidad. Las medidas contables, como los rendimientos sobre las inversiones, los rendimientos sobre el capital empleado, y el valor económico añadido son comunes en la evaluación de esta clase de unidades de negocio.

En la fase madura de su crecimiento las empresas quieren recolectar o cosechar las inversiones realizadas en las dos fases anteriores. No requieren inversiones y las capacidades. El objetivo financiero consiste en aumentar al máximo el flujo de caja.

La perspectiva financiera incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de las organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad.

El diseño del **BSC** está sustentado en varios ámbitos de la Dirección Estratégica o Management. Uno de estos ámbitos, es el financiero, cuya orientación principal es maximizar el valor de los accionistas. De alguna forma, se trata de medir la creación de valor en la organización, se trata de incorporar la visión de los propios accionistas.

Por otra parte si los pasos dados para la implantación del **BSC** –Perspectiva financiera- han sido los planificados y los adecuados, la empresa obtendrá sus beneficios, se generará un valor que se traducirá en unos mayores beneficios, en unos menores costos, o ambos... de manera que el último beneficiado será el Accionista. La perspectiva Financiera será la que al final salga favorecida.

El **EVA** -Economic Value Added- es un elemento mencionado habitualmente para esta perspectiva, de hecho es un indicador de naturaleza financiera, aunque como cualquier otro indicador es imperfecto; por ejemplo, para empresas con una trayectoria intachable, equilibrada y sostenible suele ser un buen indicador. También el Presupuesto se constituye en una herramienta a destacar en esta ocasión, no en vano la mayoría de las empresas realizan presupuestos operativos que muy bien deberían quedar enlazados con la estrategia formulada por la empresa, aunque ello conlleve a establecer metas ambiciosas, con las ya comentadas Iniciativas estratégicas y teniendo en cuenta un dinamismo marcado en las previsiones.

Lo cierto es que muchas de las herramientas tradicionales de Control de Gestión se encuentran en esta perspectiva, en forma de indicadores financieros habitualmente.

Entre las principales Estrategias financieras que puede seguir una empresa en esta perspectiva y de alguna forma, en relación con el ciclo de vida del negocio, podemos señalar:

- **Estrategias de Crecimiento o de Expansión:** (empresas como las ".com" y empresas jóvenes).
- **Estrategias de Mantenimiento o Sostenibilidad:** (sería el cajón en el que se encuentra la mayoría).
- **Estrategias de Madurez o Recolección:** (para los negocios que están en su último ciclo de vida).

3.12.5.1 Perspectiva financiera: objetivos estratégicos. De forma genérica y considerando las tres etapas del ciclo de vida vistas anteriormente, podemos tener en cuenta posibles vías de acción o elementos básicos que en esta perspectiva están muy presentes:

- ▶▶ Aumento de Ingresos y de Clientes (cartera).
- ▶▶ Optimización de Costes y mejora de Productividad.
- ▶▶ Uso de Activos y nuevas Inversiones (reducciones de circulante, uso de activos ociosos, etc.)

Entre los principales objetivos estratégicos que habitualmente se manejan en esta perspectiva podemos señalar los siguientes:

⌚ **Creación de Valor**, generalmente es el objetivo final de cualquier mapa estratégico en empresas con ánimo de lucro. Se sabe que las opciones que pueden plantearse con el **BSC** es considerarlo como una herramienta y/o modelo de gestión estratégica del valor, de alguna forma tratamos de mejorar la gestión financiera tradicional basada en los componentes tangibles; De lo que se trata es de gestionar correctamente los componentes intangibles -por otro lado cada vez más relevantes en las organizaciones- de forma que obtengamos la Creación de valor señalada.

Lo cierto es que la creación de valor nos permite un análisis, una cuantificación y una optimización del rendimiento de la organización, fortaleciendo la comunicación interna.

🕒 **Crecimiento (Ingresos)**, visto así se trata de un objetivo muy generalista, pero hay que considerar en muchas ocasiones -y más dentro de este tipo de objetivos- tanto la cantidad como la calidad. Por ejemplo, cuando hacemos referencia a elementos de cantidad nos pronunciamos por objetivos como el crecimiento de las ventas o el aumento de la cuota de mercado. En cambio, si nos centramos en la calidad, podemos estar haciendo referencia a objetivos como crecimiento de las ventas en la Región Este, porcentaje ventas en la nueva línea productiva, porcentaje de Ventas del nuevo equipo comercial, entre otros.

El crecimiento de los ingresos, especialmente en unidades de negocio maduras y quizás en la fase de recolección, puede conseguir subiendo los precios de los productos, servicios y clientes cuando los ingresos no cubren los costos. Estas situaciones son ahora mucho más fáciles de detectar a medida que las empresas ponen en prácticas, *el SISTEMA DE COSTO BASADO EN ACTIVIDADES (ABC)* que sigue la pista a los costos, beneficios e incluso a los activos utilizados en los productos, servicios y clientes individuales.

🕒 **Mantenimiento (Sostenibilidad)**, se trata de un objetivo necesariamente a Largo plazo, que acompaña en ocasiones al objetivo de Creación de Valor. En numerosas circunstancias hay que sacrificar valor futuro a Corto plazo para obtenerlo a Largo plazo, y este puede ser un objetivo que nos ayude a ello.

🕒 **Aumentar Rentabilidad**, un objetivo por excelencia, aunque tiene más visos de indicador que de objetivo. El aumento de la Rentabilidad implica un buen nivel de Ventas, una buena gestión de los activos, una correcta gestión de los Fondos propios de la compañía, etc. En definitiva, el enfoque hacía parámetros de

rentabilidad -financiera (ROE), bursátil o económica (ROI y ROA)- es un elemento común en muchos mapas estratégicos.

⌚ **Inversiones**, en este caso una buena orientación en la Maximización del ROI (Return on investments) o del ROA (Return on Assets) , conceptos asociados a la Rentabilidad Económica de los activos. Asimismo, objetivos como mejora de la capacidad con el objeto de asignar ciertos activos a otras actividades de índole estratégico, o el conseguir unos niveles concretos de inversión pueden ser objetivos interesantes en este macro-objetivo de "Inversiones".

⌚ **Gestión Estratégica de costos**, inicialmente, de las posibles clasificaciones de costes que pueden plantearse, quizá la distinción entre Costes Fijos (estructurales) y Costes Variables sea la más adecuada para poder matizar la optimización que señalamos.

Precisamente, el coste que no varía por fabricar más o menos, o que no varía por variaciones en el volumen de ventas, tiene la connotación de Fijo y/o Estructural, y suele ser este el que más nos interesa optimizar en este objetivo de optimización de costes. La Gestión Estratégica de Costes es uno de los conceptos más manejados en ese sentido.

En el caso de los negocios en fase de sostenimiento, el alcanzar unos niveles de costos competitivos, mejora los márgenes de explotación y controlar los niveles de gastos indirectos y de apoyo, contribuirá a conseguir mayores ratios de rentabilidad y de rendimiento sobre inversión. Puede que el objetivo, más sencillo y claro, de reducción de costos sea reducir el costo unitario de la realización del trabajo o de producción resultados.

Como sea que el costo de realizar actividades o producir resultados puede utilizar recursos y actividades precedentes de muchos departamentos diferentes en una

organización, es probable que para medir de forma adecuada el costo por unidad de procesar transacciones y de producir resultados, sea necesario disponer de un sistema de cálculo de costos orientado hacia el proceso y basado en actividades.

⌚ **Estructura Financiera**, gestionar correctamente los Fondos ajenos de la empresa implica alcanzar una Estructura Financiera óptima a través de un Endeudamiento apropiado. En numerosas organizaciones resulta clave este objetivo para la maximización del valor del propio accionista.

⌚ **Gestión de Activos**, en las empresas industriales, el proceso de fabricación establece una diferencia básica con respecto a las comerciales y de servicios. Precisamente, para la obtención de algunos de los objetivos que hemos señalado hasta aquí resulta imprescindible en numerosas ocasiones la correcta Gestión del Activo.

Antes, el cometido de la función financiera era de control, la visión era retrospectiva, se analizaban datos históricos; Actualmente, la visión es de futuro, la mejora continua está presente en muchos de sus cometidos y, como hemos podido comprobar, el enfoque es de Creación de Valor.

De alguna manera lo que tratamos es de FIDELIZAR al ACCIONISTA. Proporcionarle Valor Agregado es un cometido estratégico de primer orden en esta perspectiva.

3.12.5.2 Perspectiva Financiera: Objetivos e Indicadores. A continuación se proponen una serie de posibles indicadores para cada una de las posibles Estrategias señaladas en la Perspectiva Financiera ¹⁵

¹⁵ LÓPEZ VIÑEGLA., Alfonso. Balanced Scorecard. <http://www.cuadrodemandando.com>

➤ **Indicadores generales:** Total del activo (unidades monetarias), total del activo-empleado (u.m), ingresos-total del activo (%), ingresos por productos nuevos o nuevas operaciones (u.m), ingresos-empleados (u.m), beneficios/total del activo (%), beneficios por nuevos productos o nuevas operaciones (u.m), beneficios/empleado (u.m), valor de mercado (u.m), rendimiento del total del activo (%), valor añadido/empleado, rendimiento del total del activo (%), rendimiento del capital empleado (%), margen de beneficio (%), contribución/ingresos, o margen de contribución (%), contribución/empleado, flujo de caja (u.m), patrimonio neto/total del activo, o solvencia (%), rendimiento de la inversión (%), costes totales (u.m).

➤ **Estrategia de crecimiento de los ingresos**

- Porcentaje de incremento de la Cifra de Negocio.
- Porcentaje de aumento Cuota de Mercado (por zonas regionales, mercados, clientes, línea productiva, etc...).
- Porcentaje de ingresos procedentes de: Clientes nuevos, zonas geográficas nuevas, nichos de mercado nuevos, líneas productivas o productos nuevos, aplicaciones nuevas de productos y/o servicios ya existentes.
- Ingresos totales de otras unidades de negocio.
- Rentabilidades por: Clientes, productos y/o servicios, zonas regionales, canales de distribución.

➤ **Estrategia de inversiones (ROI)**

- Eficiencia en la utilización del Capital circulante: Saldo Clientes/Venta media diaria (días de ventas en las cuentas a cobrar), saldo Proveedores / Compra media diaria (días de ventas en las cuentas a cobrar), saldo PT/Venta media diaria (días de ventas en Existencias de Productos Terminados), saldo MP/Compra media diaria (días de compras en Existencias de Materia Primas), saldo

PST/Venta media diaria, (días de ventas en Existencias de Productos semiterminados.

- Aumento del uso del Activo Inmovilizado.
- Nivel de reutilización de Activos ociosos.
- Porcentaje de activos compartidos por distintas unidades de negocio de la empresa.
- Rentabilidad: Financiera (beneficio neto/Fondos Propios), económica (beneficio bruto/Activo Total neto), rentabilidad de las Ventas (beneficio neto/Volumen de Negocio), rentabilidad de las Inversiones (beneficio bruto/Valor contable neto de las inversiones).

➤ **Estrategia de productividad (costos)**

- Porcentaje reducción de costes unitarios.
- Porcentaje reducción de Gastos operativos, administrativos, generales, etc.
- Ventas por empleado.
- Ventas por elemento de activo.
- Rentabilidad y eficiencia de canales de distribución

Optimizar el valor para el accionista

- Flujos de Caja generados (Cash Flow).
- Beneficio por Acción.
- Value Gap (como suma de los 2 Gap que indicamos), Gap de expectativas (diferencia entre los flujos de caja que se pretende obtener y el reconocido por el mercado), Gap estratégico (diferencia entre los flujos de caja que querríamos obtener y las previsiones realizadas realmente).

Mediante una matriz, en donde se muestras los indicadores de los temas financiero estratégico, se puede observar mejor la relación que existe entre las

estrategias financieras de la unidad de negocio, los temas estratégico y por ende la de los indicadores.

Cuadro N° 6. Indicadores de los temas financieros estratégicos.¹³

		TEMAS ESTRATÉGICOS		
		CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN DE LOS INGRESOS	REDUCCIÓN DE COSTES/MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD	UTILIZACIÓN DE LOS INGRESOS
ESTRATEGIA DE LA UEN.	CRECIMIENTO	Tasa de crecimiento de las ventas por segmentos. Porcentaje de los ingresos. Procedente de nuevo productos, servicios y clientes	Ingresos/empleados	Inversiones (porcentaje de ventas). I + D (porcentaje de venta)
	SOSTENIMIENTO	Cuotas de cuentas y clientes seleccionados. Ventas cruzadas. Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones. Rentabilidad en línea de producto y clientes.	Coste frente a competidores. Tasas de reducción de costes. Gastos indirectos (porcentaje de venta)	Ratios de capital circulante (ciclo de maduración). ROCE por categorías de activos clave. Tasa de utilización de los activos.
	RECOLECCIÓN	Rentabilidad de la línea de producto y clientes. Porcentaje de clientes no rentables.	Costes por unidad (por unidad de <i>output</i> , por transacción).	Período de recuperación (Pay-back). Throughput.

3.12.5.3 Perspectiva clientes. En la perspectiva de clientes en el **BSC** las empresas identifican los segmentos de los clientes y del mercado en los cuales competirán y que constituyen las fuentes de ingresos para cumplir los objetivos

¹³ Kaplan y Norton., Op Cit, pag. 65.

financieros. También permite identificar y medir las propuestas de valor agregado que se entregan a los segmentos de clientes y mercados.

En esta perspectiva del **BSC** deben traducirse las declaraciones de visión y estrategia en unos objetivos concretos basados en el mercado y los clientes.

En general los clientes tienen preferencias diferentes y valoran de manera diferente los atributos del producto o del servicio, como precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigios, relaciones, y la atención al cliente.

La perspectiva del cliente refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir. Por ejemplo, si una empresa sigue **una estrategia de costos** es muy posible que la clave de su éxito dependa de una cuota de mercado alta y unos precios más bajos que la competencia. Dos indicadores que reflejan este posicionamiento son la cuota de mercado y un índice que compare los precios de la empresa con los de la competencia. La perspectiva interna recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a buen puerto.

En esta perspectiva está tomando un cariz importante aquella parte del Business Intelligence que se centra en el manejo de las relaciones de márketing - las otras dos grandes áreas de interés **son la minoración de costos** y el análisis de la rentabilidad-, concretamente las técnicas de **CRM** -Customer Relationship Management-, en donde se aplica una verdadera técnica de análisis de datos "Data Mining" importante para llegar a conocer los gustos, necesidades y preferencias del Cliente.

En sintonía con las líneas estratégicas marcadas por la organización y con su visión, debemos analizar muy bien a nuestros clientes, analizar muy bien nuestras

posibilidades en el mercado a través de sus segmentos y, evidentemente, todo ha de estar alineado con los objetivos financieros que deseemos conseguir. De algún modo nuestro objetivo principal es la generación o propuesta de Valor para el Cliente, obteniendo la ya conocida Satisfacción del cliente y su consiguiente Fidelidad.

3.12.5.4 Perspectiva del Cliente: Objetivos Estratégicos. Los objetivos de la empresa van a quedar condicionados por la Estrategia seleccionada, lo cual lleva muchas veces a concluir que los mapas estratégicos de empresas de un mismo sector competitivo serán muy similares si la Estrategia seleccionada ha sido la misma. En cambio, si la Estrategia no fuese la misma, los mapas no tendrían parecido alguno.

La clave para el desarrollo de los objetivos estratégicos adecuados está en la identificación de los patrones de valor que las organizaciones proyectarán sobre sus segmentos de mercado objetivo.

La clave para el desarrollo de los objetivos estratégicos adecuados está en la identificación de los patrones de valor que las organizaciones proyectan sobre sus segmentos de mercado objetivo.

Debemos plantearnos una serie de cuestiones importantes antes de determinar los objetivos más importantes a nivel estratégico:

- ¿Qué perfil tiene nuestro mercado?, tamaño, competidores, consumidores y su comportamiento...

- ¿Qué segmentos de mercado se debe considerar?, elemento importante para la definición correcta de los objetivos, de alguna forma nuestra meta es definir propuestas de valor para cada segmento.

➤ ¿Debe ser transformada la propuesta de valor actual?, se necesita corroborar que la propuesta actual es la adecuada para los segmentos de mercado considerando finalmente, si no fuera así, se debe transformar la propuesta de valor.

➤ ¿Cuáles son y cómo se lograrán los objetivo de ventas?, se debe plantear numerosas preguntas en torno a qué productos de van a vender, cómo obtenerlos, en qué mercados se va a actuar, se tienen los clientes necesarios, cómo se va conseguir, se va a poder entrar en esos mercados fácilmente, entre otra s.

Entre los principales objetivos que se manejan en esta perspectiva podemos señalar los siguientes:

- **Volumen de clientes.**
- **Satisfacción.**
- **Fidelización (retención de clientes):** El concepto fidelización va mucho más allá de la propia satisfacción del cliente, aunque pueden considerarse varias vertientes dentro de la Fidelización:

- ✓ El mantenimiento de la Clientela
- ✓ Aumento del volumen de negocio.
- ✓ Venta "a medida" en la clientela actual.
- ✓ Incremento de la Cuota de Adquisición de la clientela.

- ⇒ **Rentabilidad por cliente.**
- ⇒ **Optimización de los plazos de entrega.**

3.12.5.5 Perspectiva del Cliente: objetivos e indicadores. Habiendo establecido algunos objetivos genéricos para esta perspectiva de naturaleza externa, vamos a proponer para cada uno de ellos posibles indicadores con los

que pueden ser evaluados. A modo de esquema, los principales objetivos considerados han sido:

En relación a los posibles indicadores proponemos los siguientes ¹⁴:

➤ **Indicadores generales:** Número de clientes (cifra), cuota de mercado (%), ventas anuales/cliente (U.M), clientes perdidos (Cifra o %), media de tiempo utilizado en relaciones con clientes (cifra), clientes/empleado (cifra 0%), ventas cerradas /contactos de ventas (%), índice de clientes satisfechos (%), índice de fidelidad de los clientes (%), costo/cliente (U.M), número de visitas a clientes (cifra), número de quejas (cifra), gastos de comercialización (U.M), índice de imagen de marca (%), media de duración de relación con el cliente (cifra), media del tamaño del cliente (U.M), clasificación del cliente (%), visitas del cliente a la empresa (cifra), media de tiempo entre contacto con el cliente y la respuesta de venta (cifra).

Gastos por servicio/cliente/año (U.M)

➤ **Volumen de Clientes**

- ➔ Porcentaje de crecimiento de la cuota de mercado, a nivel regional / comercial / zonal, a nivel de segmento de mercado y por tipo de clientela.
- ➔ Porcentaje de Ingresos provenientes de nuevos segmentos de mercado objetivos.
- ➔ Porcentaje de nuevos clientes / clientela total.
- ➔ Porcentaje de ingresos de clientes nuevos.
- ➔ Porcentaje de nuevos clientes vía acción promocional.
- ➔ Porcentaje de ingresos de nuevas zonas geográficas

¹⁴ LÓPEZ VIÑEGLA., Op . Cit, <http://www.cuadrodemando.com>

➤ **Satisfacción**

- Benchmarking estratégico de precios
- Porcentaje de descuentos ofertados
- Evolución de los precios
- Porcentaje de quejas de clientes
- Nivel de garantía del servicio
- Porcentaje de incidencias o defectos, Índice de error en los productos
- Nivel de atención personalizada
- Porcentaje de nivel de respuesta a las quejas
- Número de llamadas entrantes y salientes y promedios de duración
- Tiempos de disposición, y de ocupación de cada agente de ventas
- Tiempo medio de respuesta y porcentaje total de llamadas

➤ **Fidelización**

- Porcentaje de lealtad del cliente: Recompra / Cambios en el volumen de actividad, intención de recompra, cambio de volumen y recomendaciones a otros clientes potenciales.
- Porcentaje de clientes que compran después de una subida considerable de precios.
- Índice de repetición de compra (Frecuencia).
- Tiempo medio de retención del cliente.

➤ **Rentabilidad**

- Porcentaje de ingresos por pedidos.
- Desviaciones en precios.
- Análisis de márgenes brutos.
- Cálculo neto de pérdidas y ganancias.

- Porcentaje de cantidades devueltas por segmento de clientes.
- Rentabilidad por cliente y canal de distribución.
- Nivel de costes por prestaciones de servicios asociados con el producto.
- Tiempo destinado a operaciones no cerradas.
- Promedios de valoración de operaciones comerciales.
- Repercusiones en los ingresos a partir del ciclo de ventas.

➤ **Optimización en los plazos de entrega**

- Porcentaje de puntualidad y garantías en cumplimiento de servicio.
- Porcentaje de puntualidad en entrega de productos.
- Porcentaje de reparaciones efectuadas por unidad temporal.
- Porcentaje de reducción en los tiempos de espera de asistencia técnica.
- Porcentaje de reducción tiempos de espera para la recepción del servicio que ofrece la empresa.

Atributos de la Organización hacia los clientes: Una vez seleccionadas los segmentos se elige uno de los tres atributos siguientes, con el fin de que la empresa retenga y amplíe sus negocios.

- Atributos de productos y/o servicio: funcionalidad, calidad, precio y tiempo.
- Relaciones con los clientes: calidad de la experiencia de compra y relaciones personales.
- Imagen y prestigio ¹⁵

¹⁵ Kapla y Norton, Op Cit., pag. 86

Figura 18. Atributos de la Organización hacia los clientes



- **Tiempo:** Se ha convertido en la actualidad en una gran arma competitiva. Ser capaz de responder manera rápida y fiable a la solicitud de un cliente es con frecuencia la habilidad crítica para obtener y retener clientes.
- **Calidad:** Ha pasado de ser una ventaja estratégica a una necesidad competitiva, ésta debe ser intrínseca, En este campo se debe tener en cuenta las devoluciones de clientes, las relaciones y la entrega oportuna.
- **Precio:** Los clientes siempre se preocupan por el precio que pagan por un producto o servicio percibido y esto se puede convertir para la empresa en una estrategia de diferenciación.

3.12.5.6 Perspectiva de procesos internos. La perspectiva del proceso interno identifica los procesos que tienen el mayor impacto sobre los objetivos establecidos para la perspectiva financiera y la del cliente. No se busca centrar en forma exclusiva la atención en el control y el mejoramiento de los centros de

responsabilidad considerados individualmente, ni en el análisis de las desviaciones de los resultados financieros, porque se perdería la visión integral del proceso. Además, se emplean medidas de costos, calidad, rendimiento, producción y tiempo de ciclo, todo esto dentro de una concepción de procesos integrados y multifuncionales.

Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para el cliente y producir resultados financieros, Sin embargo, puede utilizarse un modelo genérico de cadena de Valor (Ver cadena de Valor), conformada por tres procesos principales: **innovación, operaciones, y servicio de posventa**. Debe conocerse perfectamente la cadena de valor de la empresa, sólo así se podrán detectar necesidades y problemas

La perspectiva del proceso interno es quizás una de las perspectiva elementales, relacionada estrechamente con la cadena de valor por cuanto se han de identificar los procesos críticos, estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas externas: financiera y de clientes; o dicho de otro modo: ¿cuál debe ser el camino a seguir para alcanzar la propuesta de valor definida para la clientela y cómo mantener satisfechos a mis accionistas?

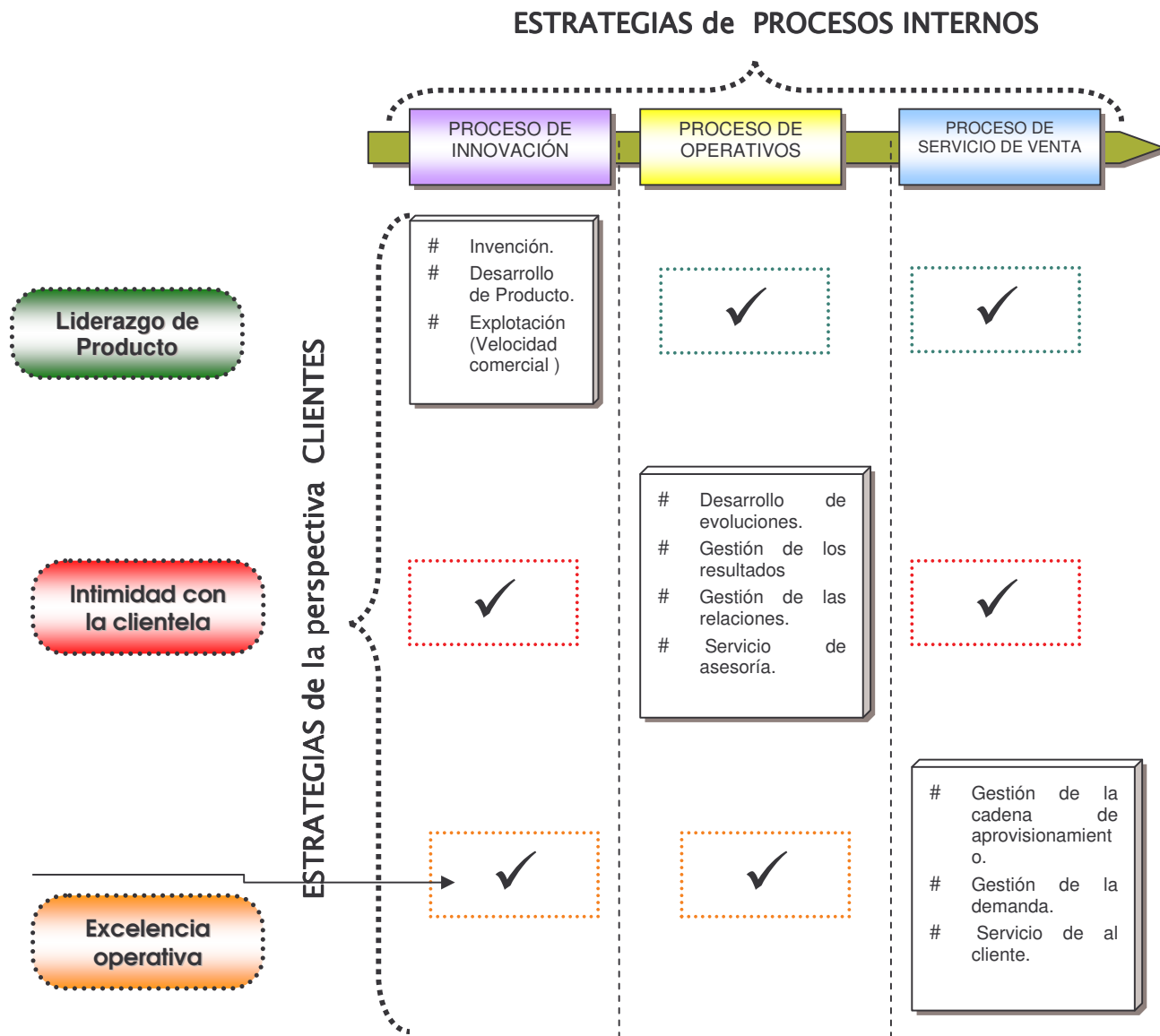
3.12.5.7 Perspectiva de Procesos Internos: objetivos estratégicos. Teniendo en cuenta las posibles propuestas de valor consideradas para la perspectiva de CLIENTES y considerando también los procesos que acabamos de analizar, podemos identificar de algún modo -como señalan Kaplan y Norton- los PROCESOS INTERNOS de naturaleza ESTRATÉGICA.

Revisando dicha figura N° 11, se puede realizar una lectura muy simple. Por ejemplo, en el caso de decidir aplicar una política de Liderazgo de Producto, parecería lógico comenzar con procesos innovadores con el fin de diseñar y desarrollar nuevos productos y/o servicios característicos que contribuyan con una

funcionalidad excelente y que tuvieran una aceptación en el mercado notable. O en el caso de seleccionar una política de Intimidad con la Clientela, requiere sobremanera una gestión exquisita con las relaciones de nuestros clientes, sobre todo con los procesos inherentes a los mismos y con el desarrollo de soluciones prácticamente "a medida". Las necesidades de los clientes seleccionados serían el origen de algunos procesos innovadores, los cuales se centrarían en productos y/o servicios con una gran dosis de imaginación y funcionalidad. Por último, en el caso de una política de Excelencia operativa, estamos enfocando nuestro esfuerzo en la Gestión estratégica del coste, en la calidad de los procesos, las relaciones con los proveedores, en la duración de los ciclos productivos, en la eficacia de la gestión de aprovisionamientos, en la rapidez de la los canales de distribución, entre otras.

Lo más importante de todo esto es ser consecuente con la elección de las políticas que añaden valor a la clientela y los indicadores (procesos internos) que se han de seleccionar.

Figura N° 19. Estrategias de Procesos internos



3.12.5.8 Perspectiva de Procesos Internos: objetivos e indicadores. Para cada uno de los procesos estratégicos que se han señalado se puede concretar infinidad de indicadores que, de un modo u otro, pueden ser muy útiles a la hora de medir cada uno de estos aspectos:

➤ **Indicadores generales:** Gastos administrativos/total de ingresos (%), tiempo de proceso, pagos extra (días), entrega a tiempo (%), tiempo de espera medio (días), tiempo de espera, desarrollo del producto (días), tiempo de espera entre pedido y entrega (días), tiempo de espera, proveedores (días), tiempo de espera, producción (días), tiempo medio para tomar decisiones (días), rotación de stocks (días), mejora de la productividad (%), capacidad de **TI** cpu dada (días), capacidad de ti/empleados (días), cambio en inventario de **TI** (u.m. 0%), gastos en **TI**/gastos administrativos (%), emisiones al medio ambiente por uso del producto (días), impacto medio ambiente por uso del producto (días), coste de error administrativo/ingresos por gestión (%), contratos archivados sin error (días), gastos administrativos/empleados (u.m).

➤ **Procesos de Innovación**, quizá sea en esta fase en donde mayor riesgo haya de comprometer los costes incurridos, es por ello que se debe ser particularmente eficientes en dicha asignación intentando asegurar una posición estratégicamente competitiva adecuada. Entre los indicadores que pueden ser considerados se encuentran los siguientes:

- Porcentaje de nuevos productos y/o servicios que cumplen las especificaciones funcionales desde el primer instante.
- Plazos precisos para el desarrollo de cada una de las líneas de nuevos productos.
- Costes de desarrollo / Beneficios operativos. generado por un nuevo producto en un período de tiempo.
- Número de veces en que se modifica un nuevo diseño de producto.
- Posible pérdida en ventas por tiempo dedicado a generación de nuevos productos
- Porcentaje de de Ventas procedentes de nuevos productos.
- Porcentaje de productos patentados.

- Ritmo de introducción de nuevos productos en relación a planificación realizada.
- Margen Bruto procedente de Nuevos productos.
- Porcentaje de productos nuevos en relación con la competencia.

Algunas veces se insiste en que se constituya en uno de los objetivos de primer nivel y en la actualidad, siguen considerándose objetivos de primer nivel aspectos como la reducción y control de costes, excelencia en los tiempos de entrega, excelencia en los tiempos de operaciones.

Así, en relación a los procesos productivos, se suelen utilizar muchos tipos de medidas relacionadas con los tiempos productivos y, en ese sentido, uno de los que más se está empezando a usar es la eficiencia del ciclo de producción.

➤ **Procesos de Producción**, haciendo referencia a la excelencia en los tiempos del proceso (calidad de procesos), puede ser considerada una amplia gama de indicadores, entre los que se destacan los siguientes:

- Rendimientos varios: Porcentaje de desechos y porcentaje de uso de Inmovilizado.
- Porcentaje de procesos sometidos a control estadístico de procesos.
- Número de reclamaciones de la clientela.
- Ratios de defectos.
- Devoluciones de clientes o de fases internas.
- Coste de la actividad de inspección.
- Análisis de Tiempos de Espera.
- Análisis de Tiempos de Cola.
- Análisis de Tiempo de Inactividad

Con respecto a la reducción y control de costes, se debe hacer un énfasis especial a aquellos procesos productivos en los que está implantado un **Sistema ABC (Activity Based Costing)**, de forma que se pueda analizar con bastante precisión los costes asignados a cada actividad y en qué caso se debe considerar la conveniencia de reabsorverla por otra, reorientarla o si procede, eliminarla.

➤ **Servicios de Venta**, es, sin duda, uno de los aspectos más importantes dentro de la cadena de valor relacionada con el cliente son los elementos como las reparaciones, las garantías, la atención, tratamiento de defectos, devoluciones, entre otros, se constituyen en objetivos de primer nivel a considerar. No se trata de vender bueno, bonito y barato, sino de dar algo más que los demás no dan y el cliente percibe. Por mencionar algunos aspectos a medir, se señalan los siguientes:

- Coste de las reparaciones.
- Tiempos de respuesta.
- Tiempos de Servicios de asistencia técnica.

3.12.5.9 Perspectiva: formación y crecimiento. La cuarta y última perspectiva del **BSC** desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en las perspectivas financiera, de cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Por su parte, los objetivos de la perspectiva del crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en esas tres primeras perspectivas del **BSC**.

Pueden destacarse tres categorías principales de variables en la perspectiva del aprendizaje y perfeccionamientos:

- ✓ Las capacidades de los empleados,

- ✓ Las capacidades de los sistemas de información y la motivación.
- ✓ Delegación de poder y coherencia de objetivos.

Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor: se recortan inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos. Estamos ante la perspectiva CLAVE por excelencia, es significativo que la mayoría de los modelos de Gestión integral consideren al Recursos Humano como un elemento clave en la gestión: **BSC**, **EFQM**, modelos de capital intelectual. También denominada crecimiento y aprendizaje, recursos estratégicos - personas, gente y sistemas, entre otros.

Lo más importante que se debe tener en cuenta es que la empresa - necesariamente- basa su capacidad para aprender, para adaptarse, para comenzar a impulsarse y crecer, entre otros., en sus recursos estratégicos de primer orden, estamos hablando de su infraestructura que, consecuentemente, será un elemento importante para la ejecución de la estrategia.

En definitiva de lo que se trata realmente es de convertir los recursos estratégicos en capacidades, en auténticas expectativas de negocio. La ubicación de todos estos objetivos en el "mapa estratégico" genérico, vendría a resultar algo así:

En donde se puede corroborar que las estrategias desarrolladas en esta perspectiva -generalmente- suelen tener un alto grado de coincidencia en muchas organizaciones, no estableciéndose ninguna relación causa-efecto formal a priori. Será en el despliegue de objetivos individualizados donde realmente pueda determinarse el esfuerzo y el alcance de las iniciativas programadas y ejecutadas.

3.12.5.10 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: objetivos estratégicos.

Una vez determinados los principales aspectos estratégicos y propuestos los objetivos estratégicos de primer nivel, se puede comentar algunos de los mismos, con el objeto de aclarar qué tipo de información estratégica es la manejada en esta perspectiva.

➤ **Tecnología y sistemas de información**, no es suficiente con motivar y formar al Recursos Humano, éste requiere información de los procesos que va a manejar, y la requiere de forma exacta, a tiempo real, con un perfil rico en contenido, sin duda se necesita del apoyo tecnológico para llevar a buen fin todas las buenas intenciones de los miembros de la organización.

- ✓ Tecnologías informativas y Sistemas de Información.
- ✓ Intranet - Network estratégico.
- ✓ Bases de datos estratégicas.
- ✓ Sistemas de calidad y seguridad de sistemas (Auditorías).
- ✓ Propiedades intelectuales de Software y sistemas.

➤ **Clima y cultura para la acción**, los retos exigen calidad del servicio en todas las áreas empresariales, se hace preciso renovar la gestión integral impulsando mayor eficiencia en consonancia con los valores de la empresa, necesarios por otro lado para el desempeño correcto de los trabajadores motivados y alineados con la Misión y los Objetivos Estratégicos. Existen numerosas facetas que contribuyen -no cabe duda- a mejorar dicho "Clima": Flexibilizar y fomentar la comunicación interna de la empresa.

- ✓ Clima organizacional (laboral).
- ✓ Incentivos y retribución.
- ✓ Motivación, Formación, Concienciación.
- ✓ Perfiles, tareas, delegación.
- ✓ Creación de equipos.

➤ **Gestión estratégica – alianzas**, un aspecto que en el entorno está tomando una relevancia destacable es la externalización de algunos procesos que en la propia organización no generan el valor deseado, quizá por falta de experiencia, quizá por desconocimiento, y entre otros.

- ✓ Alianzas estratégicas con Proveedores (Comakership).
- ✓ Alianzas Estratégicas.
- ✓ Análisis de composiciones organizativas.
- ✓ Procesos de Planificación.
- ✓ Procesos de Fusiones, Escisiones, Adquisiciones.

➤ **Competencias – conocimiento**, las competencias (Conocimientos y habilidades) son uno de los tres pilares en los que se sostiene la gestión del capital humano y otros aspectos gerenciales y administrativo, que con llevan a una excelente desempeño de la organizaciones.

3.12.5.11 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: objetivos e indicadores.

Sin ánimo de exhaustividad, se puede proceder a la propuesta de una serie de ejemplos de indicadores para distintos objetivos estratégicos de esta perspectiva.

➤ **Tecnologías informáticas y sistemas de información**

→ Nivel de avance tecnológico, puestos **TI** / plantilla, número de personas formadas en **TI** y **SI**, número personas formadas en **TI** y **SI** / plantilla, número de actividades automatizadas totalmente.

→ Nivel de Inversión en **TI** y **SI**.

→ Proyectos anuales presentados en relación a **TI** y **SI**.

→ Nivel de participación / satisfacción usuarios del sistema

➤ **Intranet – network estratégico**

- Número de usuarios de la intranet / unidad de tiempo.
- Número de equipos de trabajo que utilizan la Intranet.
- Porcentaje de información de la organización compartida.
- Volumen de información que transita diariamente.
- Calidad del servicio percibido por los usuarios internos de la Intranet.
- Calidad del servicio percibido por los usuarios externos de la Intranet.
- Servicios ofrecidos / servicios utilizados.
- Porcentaje de personas con acceso a Internet.

➤ **Bases de datos estratégicas**

Estructuración

- Organización
- Accesibilidad
- Usabilidad

➤ **Sistemas de calidad y auditoria de sistemas**

- Calidad del sistema de planificación.
- Número de incidentes al utilizar el sistema.
- Nivel de inversión en auditoria de sistemas.
- Proporción de sistemas certificados mediante **ISO**.

➤ **Propiedad intelectual – software y sistemas**

Diseño

- Flexibilidad.
- Nivel de adaptación a necesidades reales.
- Eficiencia técnica.
- Productividad del personal de **TI** y **SI**.

→ Número de proyectos de innovación tecnológica.

➤ **Clima organizacional**

→ Nivel de disfuncionalidad

→ Grado de satisfacción de los empleados

→ Niveles de dependencia / independencia

→ Nivel de productividad del personal

→ Eficiencia laboral

→ Número de abandonos (rotación externa)

→ Porcentaje de trabajadores que valoran positivamente el ambiente laboral

➤ **Incentivos – Retribución**

→ Importe incentivos / Gastos personal.

→ Importe incentivos / número de empleados.

→ Número premios-reconocimientos por año.

→ Ritmo de crecimiento anual salarial.

→ Flexibilidad en la retribución.

→ Incrementos en primas formalizadas.

→ Planes de pensiones contratados internamente.

➤ **Motivación - Formación**

→ Nivel de satisfacción global

→ Nivel de satisfacción con la formación

→ Inversión en formación bruta

→ Inversión en formación / número ascensos

→ Inversión en formación / Gastos de personal

→ Número de sugerencias para mejoras de la organización

- Número medio de horas de formación por trabajador y año
- Índice medio de aplicación de la formación en el perfil desempeñado
- Porcentaje personas con retribución variable
- Rotación externa no deseada
- Personas premiadas por sugerencias aportadas
- Utilidad de la formación
- Porcentaje acciones formativas por trabajador
- Horas de absentismo

➤ **Perfiles –Tareas y Delegación**

- Edad media de la plantilla.
- Antigüedad media de la plantilla.
- Nivel de delegación en puestos de responsabilidad.
- Plantilla con formación superior / total plantilla.
- Nivel de satisfacción en la relación colaborador-jefe.
- Número trabajadores / número de puestos potenciales.
- Número empleados con cargo directivo.

➤ **Creación de Equipos – Capital Humano**

- Número de personas participantes en equipos de mejora.
- Número de equipos creados por año.
- Número de formadores internos.
- Porcentaje de diversidad hombres/mujeres.
- Porcentaje de plantilla que teletrabaja en equipo.

➤ **Alianzas estratégicas con proveedores (comakership)**

- Índice de satisfacción de los proveedores.

- Número de proveedores estratégicos / número de proveedores.
- Número de incidentes por año y proveedor.
- Nivel de rotación de proveedores estratégicos.
- Grado de cumplimiento de la alianza.
- Rendimiento de los proveedores.
- Niveles de **JIT** en entrega y en fabricación.
- Inversión conjunta en **I + D** y tecnología.

➤ **Análisis de composiciones organizativas**

- Número de áreas departamentales / plantilla.
- Número puestos directivos / número de departamentos.
- Número de perfiles - puestos nuevos creados anualmente.
- Grado de descentralización geográfica.

➤ **Proceso de planificación**

- Nivel de cumplimiento de las etapas de planificación.
- Número de etapas desarrolladas óptimamente.
- Número de personas involucradas en el proceso.

➤ **Gestión capital intelectual**

- Nivel de adaptación al cambio.
- Nuevas prácticas convertidas en referente de actuación de la empresa.
- Habilidades estratégicas que generan valor añadido.

➤ **Renovación y desarrollo**

- Gasto en **I+D** (U.M)

- Gasto en **I+D**/total de gastos (%)
- Gasto desarrollo de **TI**/gastos de **TI** (%)
- Horas, **I+D** (%)
- Recursos de **I+D**/total de recursos (%)
- Inversiones en formación/cliente (%)
- Inversiones en investigación (U.M)
- Inversiones en apoyo a nuevos productos y formación (U.M)
- Inversiones en desarrollo de nuevos mercados (U.M)
- Comunicaciones directas a cliente/año (cifra)
- Patentes pendientes (cifra)
- Edad media de las patentes de la empresa (cifra)
- Mejoras sugeridas/empleando (cifra)
- Gasto en desarrollo de competencias/empleado (U.M.)
- Índice de empleados satisfechos
- Gastos de comercialización/cliente (U.M.)
- Opción del empleado (índice de autorización) (cifra)
- Proporción de empleados menores de X años (%)
- Gastos no relacionados con el producto/cliente/año (U.M)
- Relación de nuevos productos (con menos de X años de antigüedad) con respecto al catálogo completo de la empresa (%)

➤ **Recursos humanos**

- Índice de liderazgo (cifra).
- Índice de motivación (cifra).
- Número de empleados (cifra).
- Rotación de empleados (%).
- Media de años de servicio en la empresa de los empleados (cifra).
- Edad media de los empleados (cifra).
- Tiempo de formación (días/año) (cifra).

- Empleados temporales/empleados permanentes.
- Proporción de empleados con titulación universitaria (%).
- Ausentismo medio (cifra).
- Número de mujeres con cargo directivo (cifra).
- Número de solicitudes de empleo en la empresa (cifra).
- Índice de autorización (cifra), número de jefes (cifra).
- Proporción de empleados menores de 40 años (%).
- Costo anual de formación por capita (U. M).
- Empleados a tiempo complejos o fijos que pasan menos del 50% de las horas de trabajo. en alguna instalación de la empresa (cifra).
- Porcentaje de empleados fijos a tiempo completo (%).
- Número de empleados temporales a tiempo completo (cifra).
- Número de empleados a tiempo parcial o contratista a tiempo incompleto (cifra).

4. IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE COSTOS ABC - ACTIVITY BASED COSTING

4.1 ¿QUÉ ES UN SISTEMA DE COSTOS ABC?

Es un sistema que busca una asignación más precisa de los costos indirectos a los productos o servicios. Se basa en que todos productos o servicios están compuestos, tanto en la producción como en la venta, por una serie de actividades. Por otra parte se dice que es un procedimiento que propende por la correcta relación de los costos indirectos de producción y de los gastos administrativos como un producto, servicio o actividad específicos, mediante una adecuada identificación de aquellas actividades o procesos de apoyo. Por consiguiente esta metodología o procedimiento exige la acumulación previa de los recursos de los costos identificables y directos por productos, servicios, actividades, o procesos operativos, de servicio o de apoyo, de tal forma que permita evaluar adecuadamente al responsable de los costos directos causados durante su proceso.

En el ámbito conceptual de las definiciones de costos ABC, se han pronunciado diferentes conceptos, pero todos involucran palabras como: recursos, actividades, objeto de costo, inductores de costo, procesos y consumos. Sin embargo hay quienes definen el sistema de costo ABC como un:

“método de costeo que asigna los costos primos a las actividades y luego a los productos a través del consumo que las actividades hacen cada producto.”¹⁶

¹⁶ Gestión y Costos Beneficio Creciente Mejora Continua. p. 98

Una de las definiciones más completa la brinda los creadores del sistema Robert S. Kaplan y Robin Cooper al resumir que *“los sistemas de costos ABC se centran en las actividades de la organización como fundamento para analizar el comportamiento de los costos, vinculando el costo en recursos de la organización a las actividades y procesos empresariales realizados a través de estos recursos. Los inductores de las actividades asignan los costos de las actividades a los productos, servicios, clientes que crean la demanda (o se benefician de) de las actividades de la organización”*.¹⁷

Cabe resaltar que el costeo ABC, es una metodología que se basa en la agrupación de los recursos, actividades, y los objetos de costos, que conforman una secuencia de valor de los productos y servicios de la actividad productiva de la empresa. Centra sus esfuerzos en el razonamiento de gerencial en forma que identifica las actividades que causan costos y que se relacionan a través de su consumo con el costo de los productos. Lo más importante es conocer la generación de los costos para obtener el mayor beneficio posible de ellos, minimizando todos los factores que no añadan valor.

Por otra parte, el objetivo del costeo del producto según el punto de vista de ABC es asignar razonablemente (de forma más concreta posible) el costo de los recursos económicos consumidos en la relación con las actividades al final del objeto del costeo (un producto o un servicio) producido por el consumo de las actividades y los resultados directos.

¹⁷ Coste y Efecto - Gestión 2000 – Robert S. Kaplan y Robin Cooper (Pag. 115)

Figura N° 20. Asignación de costos



En la figura N° 20 se aprecia como se muestra la asignación de los costos a los productos o servicios, o cualquier objeto de costos definidos, a través del consumo recursos directos de actividades, estas a su vez consume los recursos.

♦ **Recursos:** Los recursos económicos son definidos como los componentes requeridos para producción de un bien o servicio. Pueden ser costos y gastos contables como: salarios, prestaciones sociales, servicios públicos, arrendamientos, impuestos, y costos no contables como por ejemplo los costos de oportunidad; es importante apoyarse en el plan de cuenta (en Colombia decreto 2650) de la empresa para listar este tipo de gasto y costo.

‣ **Actividades:** Son un conjunto de actuaciones o tareas que tienen como objetivo la atribución de un valor agregado a un objeto de costo en aras de cumplir con el objeto social de la organización. Las tareas son desarrolladas en forma secuencial y lógica, cuya ejecución requiere de insumos y recursos y tiene resultados predeterminados para obtener un producto o servicio que satisfaga las necesidades de un cliente interno o externo.

‣ **Subprocesos:** Conjunto de actividades que integran personas, información, materiales y equipos, interrelacionadas y ejecutadas en un tiempo y lugar, con origen, insumos y resultados predeterminados a los cuales las personas agregan valor para obtener un producto o servicio que satisfaga las necesidades de las necesidades de un cliente interno o externo.

‣ **Procesos:** Conjunto de subprocesos que integran personas, información, materiales y equipos, interrelacionadas y ejecutadas en un tiempo y lugar, con origen, insumos y resultados predeterminados a los cuales las personas agregan valor para obtener un producto o servicio que satisfaga las necesidades de las necesidades de un cliente interno o externo.

‣ **Objetos de costo:** Representan todo aquello que en última instancia se desea costear y que son la razón de ser del negocio, como servicios, productos, ordenes de fabricación, clientes o mercados. En resumen el producto o servicio final creado como resultado de una actividad (o cadena de actividades) es conocido como objeto de costo.

‣ **Inductores, driver o Direccionadores:** Es una unidad de medida que determina la carga de trabajo y el esfuerzo requerido para ejecutar una actividad, producir o prestar un servicio, que puede influenciar directa o indirectamente al costo.

4.2 ¿CÓMO SABER SI SU EMPRESA REQUIERE UN SISTEMA ABC?

Para identificar que un sistema de costos presenta problemas de fondo, se pueden plantear diferentes interrogantes y características que son identificadas al realizar un diagnóstico general sobre el sistema de costos “auditado”. Sin embargo existen diez características que pueden ser tenidas en cuenta a la hora de determinar el problema del sistema de costo.

- Las operaciones de mano de obra directa han sido reemplazadas con un equipo asistido por ordenadores, o automatizado desde la última revisión del sistema de costos y se usa prorrateo por mano de obra.
- Los costos indirectos se están convirtiendo en un porcentaje cada vez mayor de los costos totales, o las tasas de gastos generales han aumentado durante los últimos años.
- Todos los gastos generales se aplican a los objetivos de costo tomando como base la mano de obra expresada en unidades monetarias o en horas.
- Se utilizan sólo unas pocas tasas de asignación de los gastos generales, o posiblemente una tasa global única para toda la planta productiva.
- La empresa es competitiva en un extremo de su línea de producto, pero no así en el otro extremo.
- Existen operaciones que no requieren siempre el mismo número de operarios.
- Muchas operaciones pueden ser preparadas, puestas en marcha y gestionadas con escasa o nula intervención humana.

→ En las instalaciones productivas, hay tanto “hombres utilizando máquinas” como “máquinas utilizando hombres”.

→ Se imputan una suma desproporcionada de costos a “otras” categorías o a categorías generales tales como “otros costos directos” o “suministro”.

→ El personal de contabilidad pasa gran parte de su tiempo realizando estudios especiales para obtener respuestas relativas a cuestiones fundamentales.

4.3 ASPECTOS IMPORTANTES BÁSICOS A TENER EN CUENTA EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE COSTOS ABC

Toda empresa que implemente un Sistema de Costos ABC, debe como requisito previo debe considerar los siguientes aspectos:

♦ **Sistemas transaccionales funcionando adecuadamente:** Para que una empresa pueda implantar un sistema ABC, primero debe contar con sistemas automatizados para el procesamiento integral de sus transacciones funcionando adecuadamente, en virtud de que una gran cantidad de la información que es requerida por un sistema ABC proviene de transacciones y datos estadísticos de subsistemas operativos. Entendiéndose por sistemas transaccionales no todos aquellos que son generados por operaciones netamente financieras, sino también aquellas propias de la operación del negocio.

♦ **Sistema de Costeo funcionando adecuadamente:** En el caso de empresas manufactureras se debe contar previamente con un costeo adecuado de los materiales y mano de obra directos, ya que si una empresa tiene problemas con la exactitud de sus listas de materiales o de sus rutas de proceso, primero debe asegurarse de corregir esta situación, debido a que la mecánica de costeo de los materiales y mano de obra directa permanece intacta al adoptar la técnica ABC.

Es decir, si una empresa costea por orden o proceso, en forma estándar o histórica bajo un esquema absorbente lo seguirá haciendo de igual manera aún después de utilizar ABC.

La implementación del Sistema ABC, exige una revisión natural de tanto los costos directos identificados previamente por la administración como de los costos indirectos y no simplemente suponer que el sistema de costos directos funciona bien y debe dejarse inmutable.

Lo único que cambia con ABC para efectos de costeo de productos, es la asignación de los gastos indirectos de fabricación a los productos, procesos o servicios, siempre y cuando lo demás esté en óptimo funcionamiento.

Por otra parte, en una empresa de servicios no debe existir preocupación por el sistema de costeo, ya que en este sector los costos directos normalmente son mínimos y la mayor parte de los costos no se pueden asignar directamente al servicio.

Adicionalmente, el sector servicios se caracteriza por no contar con sistemas de costeo apropiados, por lo que ABC aplica por “default”.

‣ **Importancia significativa de los gastos indirectos:** También en el caso de una empresa manufacturera se debe evaluar qué porcentaje del costo representan los gastos de fabricación en su estructura de costos.

Uno de los cambios importantes en el ambiente de manufactura ha sido la incorporación de maquinaria y equipo con tecnología avanzada, lo cual, en consecuencia, ha generado una reducción en los costos por mano de obra directa y que estos costos se encuentren entre un 5% y 10% del costo total, pero que los

costos indirectos se hayan incrementado notablemente alcanzando niveles superiores al 20% del costo total.

Si una empresa se encuentra con niveles altos de costos indirectos, se debe considerar seriamente la aplicación de la técnica ABC, al menos para la parte de valuación de inventarios.

‣ **Alta diversidad en cuanto a productos, clientes, canales de distribución y puntos de venta:** Si una empresa fabrica un solo producto, lo vende a pocos clientes, con reducidos canales de distribución y puntos de venta no se justifica implantar un sistema ABC, porque la asignación de costos e ingresos es muy simple, pero existe esta interrogante ¿qué empresa en el ambiente de negocios actual se encuentra en esta situación?, la respuesta es que muy pocas empresas pueden gozar de estar en dicha situación.

‣ **Tipo de estrategia competitiva:** Las empresas compiten en el mercado ya sea con base en el precio de sus productos o servicios, o bien, con base en la diferenciación.

Para las que compiten en un mercado de alta competencia en precios, es fundamental contar con información precisa sobre el costo de ventas para determinar precios de venta, justificar inversiones de capital, eliminar o abrir líneas de productos y centros de distribución, promover el desarrollo de nuevos productos y buscar reducciones de costos, entre otras actividades, que le permitan mantenerse competitivos en el mercado y que a la vez generen las utilidades objetivo para el negocio.

Para las que compiten su participación de mercado, basados en la diferenciación de sus productos o servicios, también es importante conocer con precisión el costo de lograr dicha diferenciación, que puede ser por las características adicionales de

lo que venden o bien por el costo de las actividades que realizan para ofrecer otros servicios a sus clientes.

En resumen podemos establecer que si una empresa tiene un sistema integral incluyendo un subsistema de costeo que estén funcionando adecuadamente y se encuentra en un ambiente de negocios con características de una importancia relativa alta en relación con los costos indirectos, así como otros gastos de operación, una alta diversidad en cuanto a productos, canales de distribución, puntos de venta y clientes, y una importancia relevante en cuanto a la necesidad de precisión respecto al costo total de fabricar y vender, usted debe considerar la necesidad de implantar un sistema ABC en su empresa.

4.3.1 Aplicación del Sistema ABC. La aplicación del sistema ABC, resulta de gran valor en las empresas de servicios, manufactureras y comerciales; ya que provee un reporte muy claro y exacto de la relación entre costos y resultados. ABC se puede aplicar en:

→ **Rentabilidad / Fijación de precios:** Análisis de rentabilidad de productos/Servicios, análisis de rentabilidad de los canales de distribución, análisis de rentabilidad del cliente, análisis de rentabilidad del segmento del mercado, racionalización de la mezcla de productos, estimación del trabajo a clientes, soporte de cobros intercompañías por servicios compartidos, fijación de precios de productos.

→ **Análisis de atributos:** Atributos centrales, sostenibles y discrecionales, análisis de cuatro cuadrantes (Importante/urgente/no), análisis de valor agregado (valor no agregado), costo de calidad, análisis de variabilidad de tiempo (fijos frente a variables, lote de entrada), análisis de actividades primarias frente a secundarias, análisis de misión crítica.

→ **Mejoramiento de procesos:** Modelación de proceso de negocios, soporte de iniciativas de calidad total, soporte, enfoque o cuantificación de las iniciativas de mejoramiento, operaciones de movilización o replicación, definición de la responsabilidad de las actividades.

→ **Decisiones estratégicas:** Planeación estratégica, Implementación estratégica, consolidación de análisis de operaciones, coordinación de entrada de nuevos productos, análisis de adquisición, aumento de los ingresos.

→ **Análisis de costos:** Costeo objetivo, reducción de costos operacionales y estratégicos, entendimiento de los inductores de costos, costeo del ciclo de vida de productos, evaluación de contrataciones externas, análisis de inductores de costos, valoración de inventario.

→ **Benchmarking:** Benchmarking internos y externos, costeo basado en procesos, medición del desempeño basado en actividades.

→ **Presupuestación:** Presupuestación basada en actividades, justificación del capital.

→ **Análisis de operaciones:** Análisis ¿qué pasa si...?, Administración de proyectos, Administración de capacidad, análisis de restricciones.

Los beneficios que trae para las empresas la implantación de un sistema de costeo basado en actividades está soportado en la capacitación del personal en la metodología que le permita mantener y mejorar el modelo, de tal modo que apoye la forma como se identifican y priorizan las oportunidades de mejoramiento de procesos y la generación de información con calidad y oportunidad, para tomar decisiones de tipo estratégico.

Para obtener los beneficios de la administración basada en actividades se deben cumplir los siguientes pasos, luego de implantar un sistema de costeo basado en actividades:

- Aprender y mejorar el uso del sistema.
- Capacitar a los usuarios sobre las bondades del sistema.
- Usar un lenguaje común.
- Realizar análisis a través de toda la organización.
- Enlazar el conocimiento del negocio y el entendimiento de los costos.

Los beneficios derivados del sistema de administración basada en actividades son:

- ✓ **Reducir los costos de actividades**: Las iniciativas de mejoramiento pueden ser dirigidas hacia metas de reducción en los costos de salida de unidades, ya sea por medio de una disminución del costo de actividad o su frecuencia (cantidad de salida).
- ✓ **Procesos comerciales y administrativos más eficientes**. La eficiencia y la efectividad de los procesos de la empresa pueden mejorarse al medir el costo de las agrupaciones o “pooles” de actividades, asegurando se que los cambios que se hacen alas actividades reducen el costo general del proceso.
- ✓ **Mejorar las medidas de rendimiento**: Los costos de salida proporcionan medidas de rendimiento específico y cuantificable que mejoran la habilidad de enfocar los esfuerzos de las personas.

✓ **Enfoque de iniciativas estratégicas**: Al determinar los costos de salida de los servicios, clientes, centros de atención a clientes y proveedores específicos se puede obtener una visualización más clara de la rentabilidad; esto permite a la empresa tomar medidas correctivas para rectificar áreas problemáticas.

Es importante tener presente dentro de la problemática de aplicación del sistema de costeo ABC, que no es aplicable para todo tipo de compañías, puesto que es óptimo para unas e inefectivo para otras. Aunque se puede concluir que en aquellas donde los sobrecostos presentan un gran porcentaje de los costos de producción total se debe tener en cuenta. Especialmente cuando las operaciones reportadas conlleven a que los gerentes de la producción no confíen en la eficacia del sistema contable; de igual manera las compañías con muchas líneas de productos o con muchos cortes productivos debe considerarse dicha opción.

Sin embargo queda ajuicio de los gerentes y demás administradores determinar si se ajustan a las actividades o, con la implementación de éstos, entrar a definir si se excluyen actividades que no generan valor.

4.4 ETAPAS PARA IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE COSTOS ABC

Las etapas o fases, generales involucrados al tener un enfoque holístico a la implementación del sistema ABC, pueden expresarse de diferentes modos y también realizarse en secuencias diferentes.

Estas etapas son alteradas por diferentes motivos, entre ellos el tipo y naturaleza de la empresa en que se implementa, en cuanto a su avance en el desarrollo interno en el sistemas de información y cultura del costo y también porque cada empresa consultora de costos ABC, busca diferenciarse mostrando etapas propias.

En esencia las secuencias presentadas en el cuadro son similares y compatibles y apuntan todas a cumplir en orden lo siguiente:

- Fase I. Preliminar.
- Fase II. Proceso de implementación y planeación del proyecto.
- Fase III. Análisis del sistema de información.
- Fase IV. Diseño conceptual del modelo.
- Fase V. Implementación y validación del modelo de costo.
- Fase VI. Análisis e interpretación.
- Fase VII. Administración y Mantenimiento del sistema de costo

4.4.1 Fase I. Preliminar. En esta Fase, la empresa presenta diferentes alternativas de soluciones a los problemas de medición de sus costos, ya sea que un director de mando medio, un presidente o cualquier funcionario de la compañía que tenga conocimiento evidencial sobre el tema de costos ABC, o una firma consultora que mediante la presentación de propuesta, logra inicialmente convencer al cuerpo directivo de la necesidad de implementar el ABC, de esta manera se logra plantear la idea inicial de un sistema de costeo ABC y también que se defina si se considera a una firma externa para que realice la consultoría o asesoría o, si se implementa con recursos propios.

Por otra parte, si se va a implementar con recursos propios se debe de tener la certeza que alguien de la organización tiene experiencia evidencial sobre el tema y tiempo para dedicarle, sí no se tiene la experiencia, debe contratarse como mínimo una empresa asesora y no necesariamente una consultoría que puede resultar más costoso.

Es importante que durante esta fase se consideren algunos aspectos:

- Identificar y evaluar las necesidades actuales del sistema de costeo.
- Dar a los directivos una pequeña capacitación de lo que es el sistema de costeo por actividades y debatir acerca de su aplicación.
- Definición de objetivos y metas concretas a alcanzar.
- Separación de partidas presupuestales y de posible dedicación de personal al proyecto.
- Entrevista con los consultores, asesores o personal adicional de soporte en la implementación.
- Presentación de la propuesta general y establecimiento de planes.
- Elaboración del contrato de servicio.

4.4.2 Fase II. Proceso de implementación y planeación del proyecto. La planeación de una implementación de un sistema de costeo ABC., representa el punto de partida para el estrategia del sistema, ya que en esta fase se diseña la parte conceptual del sistema. En esta fase es importante que el patrocinador inicial de la implantación de una nueva forma de trabajo sea la alta dirección, en cabeza del gerente de la compañía quien debe tener como patrocinadores de apoyo a los jefes de las diferentes unidades funcionales.

También se presentan puntos claves como lo es el conocimiento de negocio que busca como objetivo recopilar la información suficiente que permita una visión general sobre el sistema de información que gobierna la empresa, esto con el fin de realizar los ajustes necesarios en el modelo de costos dentro de los las exigencias tanto externas como internas siendo esta de tipo legal, administrativas

y operacionales. De igual manera, la falta de liderazgo puede generar resultados que afectan la ejecución de la metodología como cambios superficiales de corto plazo o cambios distorsionados, el desarrollar un entendimiento común entre la alta dirección de la empresa y el equipo del proyecto, acerca de la situación presente y hacia dónde se dirige la organización.

En esta fase de planeación se definen algunos objetivos claves como:

- Identificación del modelo de negocios, comprender la estrategia y la organización (estructura) de la empresa.
- Integrar al equipo de proyecto y estructura organizacional del mismo.
- Identificación y capacitación de los patrocinadores y usuarios claves.
- Organización y capacitación de los equipos de proyecto.
- Confirmación de los objetivos y alcance del proyecto.
- Preparar el plan de trabajo detallado y cronogramas de implementación.
- Definir la estrategia de comunicación del proyecto.
- Establecer los procedimientos de seguimiento y control del proyecto.
- Realizar el lanzamiento del proyecto.
- Capacitar al equipo del proyecto en las metodologías ABC.
- Desarrollo de planes de trabajo.
- Planteamiento de proyectos inicial e interacción de los grupos de trabajo (siempre que se requiera).

La comunicación y el apoyo de alta gerencia, así como la educación de los equipos del proyecto, con respecto a los objetivos y beneficios del sistema ABC, crean las bases para una aceptación posterior y uso de la información basada en actividades. No importa qué tan buena sea la información ABC o el sistema automatizado de la información, Tiene poco o ningún valor para la organización si no se acepta y se usa de una manera eficaz. Es de notar que durante la fase de

la planeación se utilizan herramientas y técnicas que aseguran la afectividad de la implementación.

Se debe tener en cuenta que en la planeación y ejecución del modelo de Costeo ABC, se necesita un aporte importante de tiempo, recursos financieros y de personal, ya sea que se aplique en pequeña escala en un área específica de una organización, como un departamento o función, o si es usada para la implementación a gran escala en un área administrativo o productiva específica o si es aplicada simultáneamente a varias plantas, instalaciones, departamentos o en toda una organización, no hay una sola manera correcta de implementar un sistema de costo ABC.

4.4.3 Análisis del sistema de información. Dentro del proceso de implementación de un sistema de costo ABC, se debe constituir con fase fundamental del sistema, el análisis de los sistemas de información actual y el valor que genera el mismo a los diferentes usuarios. La definición de las necesidades general y específicas para la implementación del sistema de costo ABC, es una tarea que se realiza con los líderes del proyecto con el fin de determinar con que recurso se cuenta y con que recursos no se cuenta para que dicha implementación tenga éxito.

El sistema contable de la empresa cumple una función trascendental dentro de la organización al igual que el sistema de costos, al ser el mayor responsable de alimentarlo, por eso se utiliza como la fuente primaria de información de costos para el modelo ABC. La mayoría de los sistemas contables están estructurados en una jerarquía de cuentas y subcuentas. Las cuentas típicas pueden incluir mano de obra, depreciación y materiales. Las subcuentas contienen información más detallada; por ejemplo, la subcuenta mano de obra pueden ser mano de obra contratada, beneficios, horas extras y vacaciones.

La información de nómina es necesaria cuando se requiere identificar clasificaciones únicas de mano de obra para un centro de costos determinado.

Los elementos de datos claves sobre los recursos operativos son los costos de mano de obra y los costos diferentes de mano de obra por departamento. Una plantilla típica de mano de obra puede incluir la clasificación de la mano de obra, nivel de compensación, nivel de capacidades, departamento, horas trabajadas, o porcentaje de tiempo por actividad. Esta plantilla no necesita incluir nombres individuales sino que debe enfocarse en los tipos generales de mano de obra utilizada, la ubicación, las actividades y los resultados donde se utiliza.

De forma paralela, se pueden desarrollar plantillas de costos diferentes de mano de obra que identifiquen el destino, costo, capacidad y uso real de material, equipos, áreas, suministros, y costos de soporte relacionados. Hasta donde sea posible los costos diferentes de mano de obra deben asignarse directamente a las actividades que los consumen.

La creación de tablas de datos mejora la eficiencia y utilidad de la base de datos ABC, y sirve como apoyo para la implementación y mantenimiento del sistema ABC.

La clasificación de los recursos mediante la asignación de atributos y su organización en una jerarquía proporciona una manera útil de ver la información y tomar decisiones.

En esta fase se tiene en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Desarrollar procedimiento para el levantamiento de la información.

✓ Al recolectar la información debe tener en cuenta aspectos como: Sistemas tecnológicos, procesos, subprocesos, actividades, cultura de costo, tiempo del trabajador, entre otros.

✓ Conclusiones y posibles propuestas que mejoran el sistema actual de información.

4.3.4 Análisis formal y Diseño conceptual del modelo. Dentro de esta fase del modelo de costo ABC, se determinan las características y objetivos, que fundamentan y particularizan el modelo de ABC. Para lo cual es importante que se puntualicen algunos aspectos:

⇒ **Identificar y Analizar los recursos, Actividades y objeto de costo:** Para el análisis Formal y el diseño conceptual del modelo de costos, es necesario identificar las actividades y los inductores de actividades. Independientemente del tamaño de una organización o su número de empleados, puede seleccionarse un conjunto casi ilimitado de actividades.

Para la definición de las actividades se recomienda tener en cuenta los siguientes aspectos:

→¹ Identificar la cadena de valor y el ciclo del negocio de la empresa.

→¹ Identificar el funcionamiento de los procesos de negocio actuales.

→¹ Levantar los procesos actuales de la organización para la comprensión y análisis de los mismos.

→¹ Para cada actividad principal definir una unidad de medida de las salidas, la que puede ser o no contable.

- Determinar los resultados tangibles y cuantificables de la actividad.
- Determinar el volumen de actividades que involucran la división de un negocio.
- Determinar las oportunidades de mejora arrojadas por el análisis de productividad administrativa para la empresa. Consolidar la estrategia de ABC como una estrategia corporativa para la organización.
- Las actividades de una empresa pueden identificarse revisando los organigramas y la disposición/distribución de las instalaciones de las instalaciones, y entrevistando al personal de la empresa o unidad de negocio para determinar lo que cada uno “hace para vivir”

Es frecuente que en los proyectos de ABC se quieran definir las actividades de todos los procesos al máximo nivel de detalle, sin embargo, esto es un error porque sólo agrega complejidad al modelo y no genera ningún beneficio. Si el alcance del proyecto es mayor al costeo de productos y se está pensando en contar con información para la toma de decisiones relativas a la reducción de costos y mejoramiento de los procesos, la definición de actividades deberá incluir aspectos tales como:

- Tipo de valor agregado de la actividad.
- Si se considera para la valuación de inventarios.
- Capacidad disponible de la actividad.

Por otra parte, la determinación de los objetos de costo, precisa que, se deben determinar todos los productos y servicios ofrecidos por la empresa que sean susceptibles de ser costeados, relacionados o no con la razón de ser del negocio.

Es importante tener claro que un objeto de costo elemento ó ítem final para el cual se desea una acumulación de costos. Un objeto final de costo acumula costos para transferir fuera de la empresa, mientras que un objeto de costos provisional o temporal acumula costos para “reciclar” dentro de la empresa.

Los objetos finales de costos son los productos y servicios que una firma suministra al cliente o usuario final. Las características clave de los objetos finales de costos es que son activos intangibles o tangibles cuya propiedad es transferida eventualmente fuera de la empresa, con el costo acumulado del objeto siendo contrastado con los ingresos.

Los objetos provisionales de costos son objetos cuyos costos se acumulan para luego ser imputados en todas las direcciones dentro de la empresa o centro de costos que interfieren en la acumulación de costo u objeto de costo final.

Una vez que todos los costos han sido acumulados para el objeto del costo particular, es preciso hacer algo con ellos. Si el objeto de costo es un producto terminado, un componente o parte de prototipo, un servicio destinado a la venta a clientes, los costos acumulados deben utilizarse para compensar los ingresos generados.

⇒ **Levantamiento de la información usuarios claves:** Al realizar el levantamiento de la información dentro de la etapa formal del modelo debe hacerse uso de cuestionarios los cuales se dirigen a usuario claves que realicen o tengan profundo conocimiento del proceso, subproceso o actividad. Los cuestionarios se debe personalizar de acuerdo al tipo de empresa y no usar modelos de otras empresas que presentan una diferencia notable con su estructura y naturaleza. Sin embargo a manera de ejemplo se presenta los siguientes interrogantes: ¿Cuántas personas trabajan en el departamento?, ¿Qué hacen cada uno de ellos?, Enuncie las actividades importantes que desarrollan y

hacen regularmente, ¿Cuánto tiempo llevan cada una de las actividades en desarrollarse?, ¿Hace usted algún trabajo directo?, ¿Qué determina el tiempo para procesar una actividad? ¿Qué recursos y componentes se requiere en cada una de las actividades?, entre otras.

Es importante tener en presente, que el levantamiento de la información del modelo de costos ABC se definen los niveles de acuerdo al detalle que se desee de la información relacionada con procesos, subprocesos y actividades, esto es lo que se conoce como mapa o diccionario. Cuando se empieza a desarrollar una lista de actividades, lo mejor es identificar tantas como sea posible y no sólo pocas. Posteriormente siempre es posible combinar actividades si se considera pertinente.

Por otra parte, la escogencia y el número de actividades variarán dependiendo del uso que se va a dar a la información del sistema. Por ejemplo, la definición detallada de actividades no es necesaria para mejorar la exactitud del costo del producto o para la toma de decisiones. Datos más detallados sobre costos de actividades son necesarios para los gerentes operativos que quieren usar esta información para administrar mejor los recursos.

Cabe aclarar que la definición de actividades, a pesar de constituir una nueva visión “horizontal” o por procesos de la empresa, se realiza generalmente a nivel de cada uno de los departamentos o secciones funcionales, Esta definición permite que quienes realmente conocen cómo se realizan las actividades, sean quienes las definan, determinen cuál es el consumo de recursos asignable a cada una de ellas y que proporción se agregan a cada producto.

El proceso uno de los apartes relevantes en el levantamiento de la información se define como una serie de actividades relacionadas. Entre los objetivos apoyados por el análisis de actividades y de procesos se tienen los siguientes: identificación

de actividades y negocios, identificación de procesos, definición de resultados y medidas de resultados, Definición de atributos de actividades e identificación de inductores de costos de actividades.

Es importante tener en cuenta que existen esquema universales que ayudan en la clasificación de los proceso y que pueden usarse para ayudar a clasificar las actividades de una organización en los procesos de negocio correctos.

⇒ **Determinación de los direccionadores a todo nivel:** Al determinar los direccionadores, se constituyen como criterios o bases de distribución de todos aquellos parámetros convencionales que se toman como referencia para hacer una asignación objetiva y razonable de los costos y gastos que se identifican con varios acumuladores al tiempo.

La metodología utilizada para desarrollar los pasos de implementación de un sistema de costos, se sustenta en el criterio definido para distribuir un acumulador en otros, es el que más relación de causalidad tenga éstos, es decir que se establezca una relación causa – efecto (es importante apoyarse en el esquema o herramienta de causa- efecto) entre los orígenes y los destinos; en donde los direccionadores establecen relaciones entre los recursos y las áreas de responsabilidad, mientras que los de segundo y tercer nivel presentan relaciones de causalidad entre las áreas de responsabilidad y las actividades, y entre estas últimas y los objetos del costo respectivamente. Al desarrollar este paso se debe apoyar en aquellos funcionarios que conocen detalladamente el proceso para imputar a lo distintos recursos según el funcionamiento de las actividades definidas previamente y de los objetos de costo.

Los factores que tienen una relación de causa -efecto al analizar la ejecución de las actividades se les suele denominar Inductores. En el desarrollo de esta paso

es importante tener presente algunos aspectos para cumplir con los objetivos finales de la implementación del sistema de costos ABC.

→ Identificar cambios que sean necesarios para que la estructura contable se ajuste a los requerimientos de información de ABC.

→ Diseño de un modelo de costeo basado en actividades para la empresa.

→ Documentar los posibles conductores del costo y las premisas del modelo.

→ Visualizar los objetos de costo.

→ Validar con la alta dirección los inductores de costos preliminares, objetos de costo y premisas básicas del modelo.

→ Validar el modelo con la alta dirección de la empresa o los líderes del proyecto.

→ Identificar las fuentes de los datos financieros y operativos que alimentarán el modelo de costos, lo cual incluye identificar las características técnicas de los aplicativos, la disponibilidad, periodicidad y responsables de la información.

→ Definición de las fuentes de información financiera y operativa donde se obtendrán los inductores y demás información del modelo de costos (tanto para las hojas de costos de los protocolos, como para el modelo de costos).

→ Diccionario de conductores de costos de recursos y actividades.

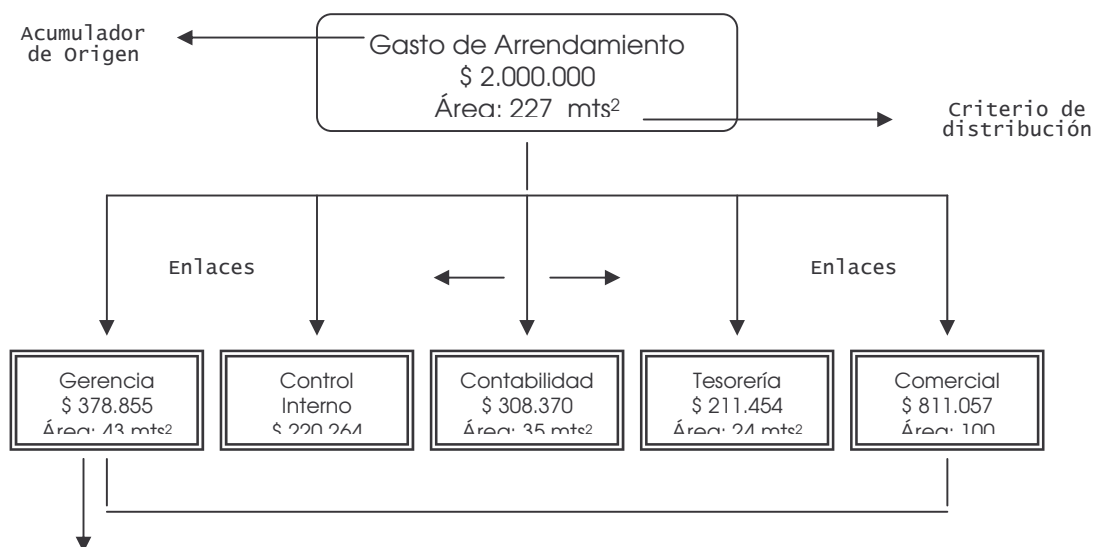
→ Definición de interfases requeridas y/o modificaciones de sistemas.

Los inductores determinan el esfuerzo necesario para desarrollar una actividad, producir un bien o prestar un servicio, es así como el costo de una actividad proviene del consumo de recursos por parte de las áreas de responsabilidad.

Los inductores pueden tener un comportamiento fijo o variable, el concepto variable significa que cambia de acuerdo a un rango de tiempo específico. Por ejemplo, para distribuir el gasto de arrendamiento del edificio oficina central, se utiliza como criterio de distribución o base asignación los metros cuadrados (mts²) ocupadas por cada dependencia. Ver figura 20

Figura N° 21. Distribución de costos entre niveles

DISTRIBUCIÓN DE COSTOS ENTRE NIVELES



El modelo de la figura de distribución de costos entre niveles se relaciona las diferentes áreas de responsabilidad que cumplen con el criterio de distribución y se le asigna parte del recurso según el porcentaje de participación que cada una tenga. Los valores del modelo se conocen como características.

Características generales de los direccionadores: En el momento de definir los direccionadores o la base de asignación, se debe determinar los costos correspondientes de una actividad en el nivel del direccionador, para lo cual se tienen en cuenta algunas características:

Significativa: esto es que exprese un hecho o valor particular o especial en la actividad.

Razonable: por cuanto debe permitir proporcionar un valor justo y equitativo de la actividad en el bien económico.

Cuando no es posible detectar la relación de causa – efecto o beneficio recibidos, se puede seleccionar una base que refleje razonablemente la asignación del costo.

Será razonable que los costos vinculados con espacios utilizados de un edificio sean asignados en función de los metros cuadrados utilizados por el sector.

Cuantificable: Por lo cual la base se puede medir con respecto a la actividad desarrollada.

Única: con lo cual a cada actividad sólo se le debe asignar una base la que debe tener una relación directa con la actividad a asignar a cada producto, servicio, o área de responsabilidad.

Relación de correlación: Es decir buscar una relación de causa – efecto entre los costos incurridos y el factor generador del mismo.

Si el mantenimiento de un vehículo está basado en las horas de recorrido en kilómetros, el número de horas recorridas por kilómetro será la base a aplicar

para determinar una tasa por hora recorrida y así a cada vale o registro de mantenimiento.

⇒ **Diagramación del modelo inicial:** En este paso se presentan todos los resultados obtenidos en el desarrollo de las fases y pasos anteriores, que conceptualizan y fundamenta el modelo de costo ABC de la organización.

4.4.5 Fase V. Implementación y validación del modelo de costo. El diseño del modelo de costo ABC debe describir las bases que lo soportan y los objetivos y alcances inicialmente contratados en el desarrollo del proyecto. Por otra parte después de que los datos se recolectan y organizan, y se completa el diseño conceptual, la organización está lista para ingresar los datos a un modelo de software. Se tiene que tener presente las siguientes consideraciones para la implementación del software.

- Debe acomodarse a la arquitectura de costos que se quiere modelar.
- Deben tener excelente capacidad de importar datos.
- Ser capaz de producir reportes con los resultados que se quieran mostrar.
- Habilidad de presentar datos en diferentes niveles a diferentes usuarios.
- Indicar rápidamente tendencias tanto positivas como negativas.
- Fácil de actualizar y modificar.
- Que trabaje en red.

- Interactivo y Atractivo a la vista.
- Arquitectura del sistema flexible a todo nivel.
- Cantidad ilimitada de actividades y objetivos de costo.
- Disponibilidad del Comercialmente: De fácil disponibilidad en el fabricante o sus distribuidores, No atado a compañías consultoras y Soporte técnico disponible.
- Que se integre bien con los sistemas existentes en la organización.
- Que pueda manejar visualmente grandes volúmenes de datos

Por otra parte, Los objetivos que se perciben durante esta etapa reflejan la naturaleza ejecutable del modelo y la necesidad de reafirmar el diseño conceptual a través de su aplicación y validación. Los objetivos de esta etapa de implementación incluyen la importación de datos al modelo de costos y la validación de los datos del modelo de costos.

Es aconsejable que en la implementación del modelo de costos ABC, las personas responsables del mismo, deben realizar programas de pilotaje en una o más áreas de la organización y no en todas la de la organización, esto debe estar en concordancia con la validación del modelo, que tiene que ser aprobada rigurosamente por todos los responsables del proyecto los cuales deben avalar y analizar la información que se ingrese al sistema y resulte del mismo.

4.4.6 Fase VI. Análisis e interpretación de la información. Un vez que se obtenga los resultados del modelo de costo ABC, debe analizarse e interpretarse

la información que se obtiene de los datos ingresado al sistema; las conclusiones de este análisis deben ser presentadas en el comité del proyecto (grupo de personas externa e interna que tienen conocimiento técnico y profesional en la aplicación de sistema de costo ABC, herramientas gestión y control, además son los responsables de direccionar la implementación del sistema de costo ABC), con el fin de que verifiquen si está cumpliendo con el objetivo general y alcance de proyecto inicialmente planteado, del no ser así debe tomarse los correctivos necesarios. Para facilitar la interpretación de la nueva información pueden utilizarse algunas técnicas entre las que se cuentan: matriz de costo/beneficio, análisis de causa, plan de mejoramiento de costos.

Existen software especializados que poseen cuadro de mando-reportes los cuales facilitan esta labor, esto acompañado del criterio profesional del usuario ayuda a que se puntualicen los beneficios o deficiencias del sistema. Sin embargo es aconsejable que el usuario se centre inicialmente en aquellas actividades de alto costo y de bajo valor que podrían eliminarse, reducirse, mejorarse o automatizarse para reducir el costo mientras se aumenta el valor asignado a la actividad. Las actividades de alto costo y alto beneficio también deben revisarse, para identificar modos por medio de los cuales se puedan reducir los costos o se puedan lograr mejoras en la eficiencia y efectividad de las actividades.

El usuario también debe considerar las actividades de bajo costo y alto beneficio que podrían promoverse, aumentarse o reforzarse para aumentar su beneficio para la organización. Finalmente, se pueden revisar las actividades de bajo costo y bajo beneficio para determinar si se pueden lograr mejoras.

Dado que una parte del sistema de costo ABC se fundamenta en una relación causa –efecto, es procedente hacer un análisis de causa (permite la comparación entre los procesos actuales y las expectativas de los clientes) implica/requiere la identificación de los inductores de costos y sus relaciones para determinar qué

factores hacen que se produzcan el trabajo y los costos. Aun nivel más alto, estas relaciones se usan también como base para el análisis de rentabilidad de productos y de clientes, para el presupuesto con base en actividades, para el cálculo de costos de líneas de producto y servicio, y para la planeación de escenarios “¿qué pasa si...?”

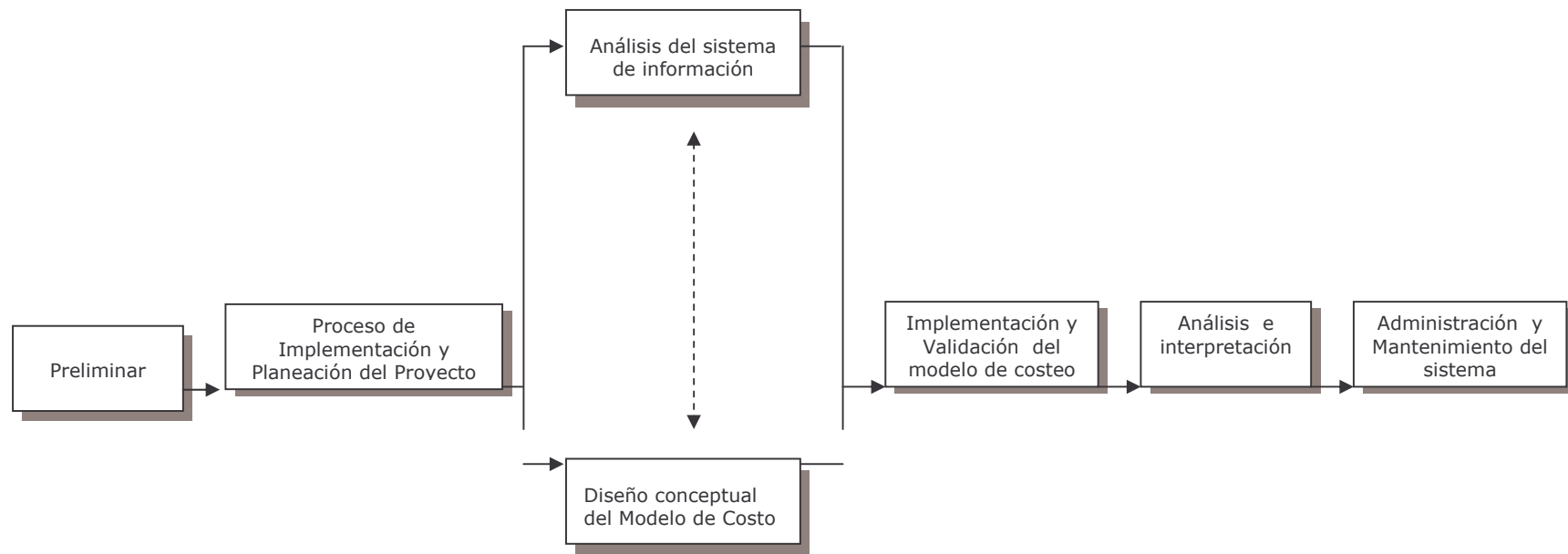
4.4.7 Fase VII. Administración y Mantenimiento del sistema de costo. El paso final de la implementación exitosa es determinar como se administra y mantiene el sistema ABC. La mayoría de las implementaciones ABC fallan en no hacer suficiente énfasis en la instalación de los sistemas, procedimientos y métodos necesarios para recolectar y reportar la información basada en actividades, de forma continua. Como resultado, los procedimientos y métodos que se instalan no responden a las necesidades de los usuarios, son difíciles de actuar y de mantener, y son poco confiables en el largo plazo.

Dentro de la administración de un sistema de costo ABC, se debe tener en cuenta que el sistema requiere personal que realice un monitoreo continuo, el cual implica tiempo y recursos financiero, los cuales no deben reducirse posteriormente en gran proporción, sino de manera moderada. Es menester recordar que el sistema ABC debe actualizarse y validarse de forma continua, ya que las actividades cambian con el tiempo, se agregan nuevas actividades, los inductores cambian, o las mediciones necesarias para obtenerlos se modifican con el tiempo, las iniciativas de mejoramiento probablemente conducen a la eliminación de las actividades que no agregan valor, las medidas de desempeño de las actividades mejoran y cambian con el tiempo, se agregan nuevos productos y servicios; otros se discontinúan, entre otros factores que se presenta a lo largo del funcionamiento y mantenimiento continuo del modelo y por la retroalimentación en la utilización del modelo, es notable establecer responsabilidad por la actualización dentro de los usuario del sistema.

Evidenciar todos los procedimientos de administración y mantenimiento del sistema de costo ABC, permiten que el equipo puntualice las necesidades comunes y brinde soluciones a las mismas, y no deja que los usuarios personalicen el sistema a sus necesidades individuales, lo cual desvirtúa objetivo y alcance inicialmente planteados.

El personal que administra y realiza mantenimiento al sistema debe ser de carácter permanente y no hasta el tiempo que dura la implementación del sistema ABC, esto sin dejar de mencionar el conocimiento evidencial que debe poseer al realizar esta dicha actividad, y la participación que debe tener en la expansión del sistema ABC, a las diferentes áreas una vez aprobado el proyecto piloto conceptualizado en las en las fases anteriores. Ver Figura N° 21.

Figura N° 22. Fase de implementación de un sistema de costeo ABC



5. CONCLUSIÓN

- El Costeo Basado en Actividades, ABC (Activity Based Costing), surge ante la falla de los sistemas tradicionales de costeo, en distribuir correctamente los gastos y costos indirectos. Por eso el sistema busca una asignación más precisa de los costos indirectos a los productos o servicios. Además Se basa en que todos los productos o servicios están compuestos, tanto en la producción como en la venta, por una serie de actividades. Por otra parte se dice que es un procedimiento que propende por la correcta relación de los costos indirectos de producción y de los gastos administrativos como un producto, servicio o actividad específicos, mediante una adecuada identificación de aquellas actividades o procesos de apoyo. En resumen el punto de vista de ABC es asignar razonablemente (de forma más concreta posible) el costo de los recurso económicos consumidos en la relación con las actividades al final del objeto del costeo (un producto o un servicio) producido por el consumo de las actividades y los resultados directos.
- El sistema de costo ABC ha incursionado, en la última década, en las actividades de servicios más diversas; bancos, hospitales, empresas de servicios; los hogares e instituciones educativas han adoptado ese sistema. Al igual que en la industria manufacturera. En Colombia, el sistema de costo ABC es de obligatorio cumplimiento por parte de las empresa de servicios públicos domiciliarios sujetas al control y vigilancia de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios según Resolución 1417 del 18 de Abril de 1998 para el caso de las empresas de acueducto, alcantarillado, aseo, energía y gas combustibles y según la resolución 2863 del 19 de Octubre de 1996 para el caso de las empresas de telecomunicaciones.

- Es importante comprender que una implementación de ABC es un proceso evolutivo de aproximación en etapas al negocio, y como tal, es un proyecto en constante desarrollo y maduración. Cada implementación de ABC es única e implica sus propias restricciones y desafíos de acuerdo a las características de cada empresa, industria y complejidad del negocio.
- Las etapas o fases de implementación de un sistema de costo ABC, son alteradas por diferentes motivos, entre ellos el tipo y naturaleza de la empresa en que se implementa, en cuanto a su avance en el desarrollo interno en sistemas de información y cultura del costo y también porque cada empresa consultora de costos ABC, busca diferenciarse mostrando etapas propias.
- La comunicación y el apoyo de alta gerencia, así como la educación de los equipos del proyecto, con respecto a los objetivos y beneficios del sistema ABC, crean las bases para una aceptación posterior y uso de la información basada en actividades; No importa qué tan buena sea la información ABC o el sistema automatizado de la información tiene poco o ningún valor para la organización si no se acepta y se usa de una manera eficaz.
- Se debe tener en cuenta que en la planeación y ejecución del sistema de Costeo ABC, se necesita un aporte importante de tiempo, recursos financieros y de personal, ya sea que se aplique en pequeña escala en un área específica de una organización, como un departamento o función, o si es usada para la implementación a gran escala en un área administrativo o productiva específica o si es aplicada simultáneamente a varias plantas, instalaciones, departamentos o en toda una organización, no hay una sola manera correcta de implementar un sistema de costo ABC.
- Los beneficios que trae para las empresas la implantación de un sistema de costeo basado en actividades está soportado en la capacitación del personal en la

metodología que le permita mantener y mejorar el modelo, de tal modo que apoye la forma como se identifican y priorizan las oportunidades de mejoramiento de procesos y la generación de información con calidad y oportunidad, para tomar decisiones de tipo estratégico.

- El análisis de la cadena del valor es una entre las herramientas técnicas que permiten a los directivos analizar el papel que desempeña la información en la organización, en las relaciones entre sus agentes, y el de la propia empresa. Esto puede mostrar a la organización qué información necesita obtener, de dónde puede proceder, contribuye a la definición de las estrategias empresariales en términos de cómo la organización añade valor, y cómo incurre en costos. También ayuda a establecer la posición relativa de los clientes, proveedores y competidores, y de que forma se puede mejorar y sostener esta posición dentro de la estructura del sector.
- La metodología del Outsourcing es esencialmente la incorporación de buena práctica en la toma de decisiones gerenciales. La decisión para subcontratar necesita estar sujeta a un proceso administrativo apropiado y no tomarse simplemente, como en el caso de muchas decisiones más, sobre bases financieras o técnicas.
- Los sistemas de control de gestión de la mayoría de las organizaciones son contruidos en torno a indicadores y metas financieras que tienen poca relación con el progreso en el logro de los objetivos estratégicos de medio y largo plazo. Estos sistemas de control de gestión tradicionales, no ayudan a contrarrestar la natural tendencia de las organizaciones a no “accionar” los objetivos de largo plazo con la misma intensidad y oportunidad que los de corto plazo. De esta manera, el énfasis que las organizaciones colocan en sus objetivos financieros de corto plazo genera una brecha entre el desarrollo de la estrategia y su implementación. El uso de Balanced Scorecard (**BSC**) impide que solamente se

usen indicadores financieros para evaluar el desempeño de una organización. Además el **BSC** permite introducir cuatro perspectivas de gestión que separadamente, y en conjunto, contribuyen a enlazar o conectar los objetivos estratégicos de largo plazo con las acciones de corto plazo.

BIBLIOGRAFÍA

BERRIO G. Deysi – CASTRILLÓN C., Jaime Costos para Gerenciar Organizaciones Manufactureras, Comerciales y de Servicios. Uninorte., 2001

BRIMSON, James A.. Contabilidad por actividades. Alfaomega 1998

CUEVAS, Carlos Fernando. Contabilidad de Costos Enfoque Gerencial y de Gestión Segunda Edición. Pearson Educación de Colombia Ltda., 2001

Decreto 2649 de 1993. Plan único de cuentas para comerciantes – Segunda parte “Reglamento general de la contabilidad. Legis Colombia 2004

GARCÍA S., Oscar León. Administración Financiera. Fundamentos y Aplicaciones. Tercera Edición. Edit. Copyright. Oscar L. Garcia. 1999

HICKS, Douglas T. El sistema de costos basado en actividades – ABC.. “Guía para su implementación en pequeña y medianas empresas”. Alfaomega 1999

HORGREN, Charles T.– FOSTER, George - Srikan M. Contabilidad de Costos un enfoque Gerencial Décima Edición. Pearson Educación de Colombia Ltda, 2002

KAPLAN S, Robert y NORTON, David P. Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard. Primera Edición . Gestión 2000 - 1997

KAPLAN, Robert S. y COOPER, Robin. Costeo y Efecto – Cómo usar el ABC, el ABM y el ABB para mejorar la gestión, los procesos y la rentabilidad. Gestion 2000. 1999

MABECHA COLLAZO, Jairo. Revista Legis del contador GESTION – “Modelo de control integra de gestión” Jul / Sep 2000. Legis Colombia 2000

P. Juan Carlos; CASTAÑEDA, Widberto y Carlos Hernán C. Indicadores Integrales de Gestión Edit. Mc – GrawHill. 2002

PERDONOMOS BURGOS, Álvaro. Administración de los costos de la calamidad – ISO 9001 – ISO 14001- OHSAS 18001 , Como medir y evaluar los resultados de un sistemas de gestión. Tercera Edición Icontext. 2005

POLIMENI Ralph s, FABOZZI Frank J., DELBERG Arthur H., KOLE Michael A. Contabilidad de Costos - Conceptos y Aplicaciones para la Toma de decisiones Gerenciales Tercera Edición. McGraw-Hill., 1989

RICO E., Luis Fernando. Gerencia de Costos y Ventas Competitiva. Colegio de Estudio Superior de Administración CESA , 2000

SHANK, John K. - VIJAY Govindarajan. Gerencia Estratégica de costos - La nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva. Norma

SINISTERRA V., Gonzalo; POLANCO i, Luis E. y HENAO G., Harvey. Contabilidad de Sistemas de información para las organizaciones Cuarta Edición. McGraw - Hill Limitada, 2002.

VILAR S. Eduardo. Costos, márgenes y resultados Control de la rentabilidad Económica. Escuela superior de Gestión comercial y de Marketing ESIC 2000,

VOLLMAN, Tomas E.– BERRY, William L. y D. Clay Whybark. Administración Integral de la Producción y de los Inventarios . Limusa, S.A de C.V. 2000