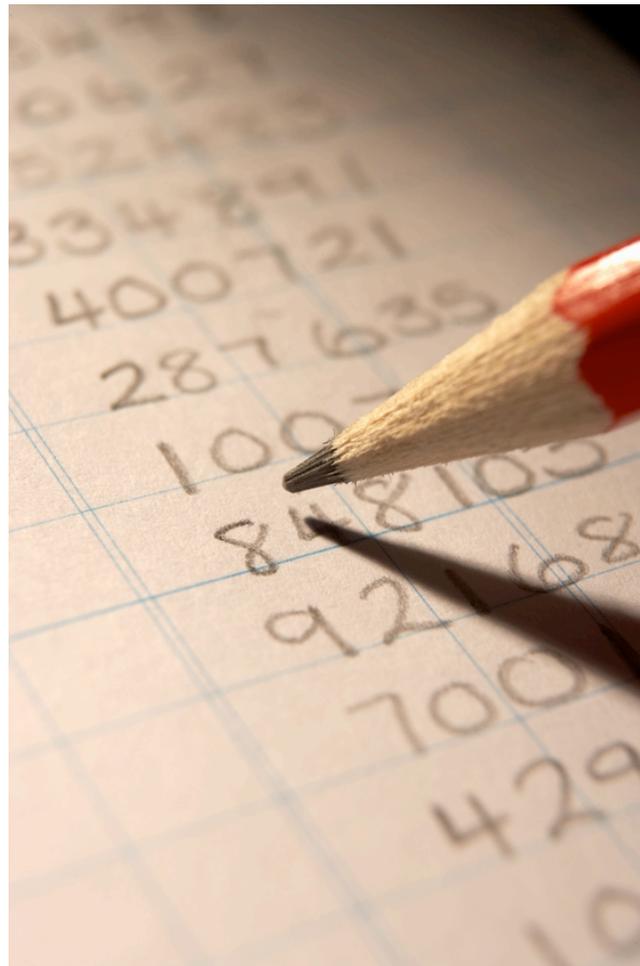


UNIDAD 7. COSTOS PARA LA GERENCIA



El sistema contable determina en su totalidad la viabilidad y éxito de cualquier proyecto liderado por un gerente.

Tabla de contenido

UNIDAD 7. costos para la gerencia	1
Tabla de contenido	2
Introducción	3
Objetivos	3
Objetivo general	3
Objetivos específicos	3
7.1 Fundamentación conceptual	4
7.1.1. Gerencia estratégica de costos.....	4
7.1.2. Importancia de un sistema contable	7
7.2 Sistema, metodología y normas de sistema de medición	8
Resumen.....	11
Bibliografía.....	12

Introducción

El contenido temático de esta unidad enfatiza la importancia de los costos para la gerencia, incluidos los **costos ABC**. Con tal propósito abarca los conceptos fundamentales de costos, avanza con la descripción del sistema de medición e identifica otras técnicas de costeo, a la vez que revisa sus posibilidades y limitaciones.

Objetivos

Objetivo general

Familiarizar al estudiante en los costos ABC

Objetivos específicos

- Definir la fundamentación conceptual.
- Describir el sistema, metodología y normas de sistema de medición.
- Identificar otras técnicas de costeo, posibilidades y limitaciones.

7.1 Fundamentación conceptual

Para determinar los costos de un producto, hay que sumar los costos directos con una parte proporcional de los costos indirectos en los que incurre la actividad productiva. La clave de la metodología ABC tiene en cuenta la **asignación de los costos indirectos**.

7.1.1. Gerencia estratégica de costos

La **gerencia estratégica de costos** (GEC) es el uso que la gerencia hace de la información de costos para tomar decisiones que incrementen el valor de los accionistas. La GEC resulta de la combinación de tres temas fundamentales:

1. Análisis de la cadena de valor
2. Análisis de posicionamiento estratégico
3. Análisis de causales de costos

Sobre el análisis de la **cadena de valores** y su relación con el ABC es necesario señalar que la filosofía de la gestión de las actividades tiene su antecedente en los trabajos de **Porter** sobre la cadena de valor: quien lo define como un conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor extendido a todos los procesos. Van desde la consecución de fuentes de materias primas para proveedores de componentes, hasta que el producto terminado se entrega en las manos del consumidor final.

Este concepto sugiere un enfoque externo de la empresa, que considera cada organización en el contexto de la totalidad de la cadena de actividades creadoras de valor (desde los componentes básicos de las materias primas hasta el consumidor final), donde la compañía sólo es una parte. El análisis de las actividades de la empresa considera el valor que implica para el cliente la realización de cada una de ellas.

Una empresa competitiva necesita que sus directivos tengan la capacidad de identificar y eliminar las actividades que no generan valor; para que sean rentables, requieren información que les permita **gestionar el costo de las actividades**.

La cadena de valores se relaciona con el ABC en el énfasis en la actividad. En el **posicionamiento estratégico** el análisis de costos puede variar sensiblemente, según la manera de competir elegida por la empresa. De acuerdo con Porter, una empresa puede competir con **costos bajos** (liderazgo en costos) o con **productos de calidad superior** (diferenciación de productos):

	Diferenciación de productos	Liderazgo en costos
Papel desempeñado por costos de ingeniería del producto al evaluar el desempeño.	No muy importante	Muy importante
Importancia de conceptos, como presupuesto flexible para el control de costos de fabricación.	De moderada a baja	De alto a muy alto
Importancia dada al cumplimiento de presupuestos.	De moderada a baja	De alto a muy alto
Importancia del análisis de costos de marketing.	Definitiva para el éxito	Hecho con frecuencia sobre bases informales
Importancia del costeo de producto en calidad de elemento para tomar decisiones de precios.	Baja	Alto
Importancia del análisis de costos de la competencia.	Baja	Alto

Tabla 7.1. Diferencias en gerencia de costos causadas por diferencias de estrategia. Fuente: Govindarajan Vijay y Shank John (1995). Gerencia Estratégica de Costos. Colombia: Norma, p. 23.

La tabla 1 evidencia que el posicionamiento estratégico influencia significativamente el análisis de costos, como la decisión de invertir en productos elaborados con costos de ingeniería más rigurosos. Si la empresa sigue una estrategia de liderazgo en costos, en un negocio bien establecido de artículos de consumo, seguramente el cuidado especial prestado a los objetivos de costo de ingeniería será una de las más importantes y prioritarias herramientas que utilice la gerencia. Pero, si sigue una estrategia de diferenciación en un negocio rápidamente cambiante, creciente y de mercado dirigido, el cuidado especial prestado a los costos de ingeniería de fabricación puede ser menos importante.

Las empresas compiten en el mercado con el precio de sus productos y servicios (liderazgo en costos) o con la diferenciación.

Para las empresas que incursionan en un mercado de alta **competencia en precios**, es imperativo tener **información precisa sobre el costo de ventas**, para determinar precios de venta, justificar inversiones de capital, eliminar o abrir líneas de productos, centros de distribución, promover el desarrollo de nuevos productos y buscar

reducciones de costos, entre otras actividades, que permitan mantenerse competitivos en el mercado y, a la vez, generar utilidades para el negocio.

Las empresas que compiten con base en la **diferenciación de sus productos o servicios** también deben conocer con precisión el costo de lograr la diferenciación, sea por las características adicionales o las actividades que realizan para ofrecer otros servicios a sus clientes.

La tabla 2 presenta un análisis comparativo entre los costos tradicionales y la gerencia estratégica de costos:

	Costos tradicionales	Gerencia estratégica de costos
Forma de analizar los costos	<ul style="list-style-type: none"> • En función de productos, clientes y funciones. • Con un enfoque muy marcado hacia lo interno. • El valor agregado es un concepto clave. 	<ul style="list-style-type: none"> • En función de las diferentes etapas de la totalidad de la cadena de valores, de la cual la compañía forma parte. • Con un enfoque muy marcado hacia lo externo. • El valor agregado se considera como un concepto fuertemente limitado.
Objetivos del análisis de costos	<p>Tres objetivos se aplican totalmente sin tener en cuenta el contexto estratégico:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mantenimiento de registros 2. Administración por excepción 3. Solución de problemas 	<p>Aunque los tres objetivos siempre están presentes, el diseño de los sistemas de gerencia de costos cambia sustancialmente según el posicionamiento estratégico que tenga la compañía, bien sea bajo una estrategia de liderazgo en costos o de diferenciación de producto.</p>
Interpretación del comportamiento de los costos	<p>El costo es básicamente función del volumen de producción: costo variable, fijo, escalonado y combinado.</p>	<p>El costo es una función de las selecciones estratégicas sobre el esquema de competir y de habilidades gerenciales para ejecutar las selecciones estratégicas, en función de las causales estructurales de costo y las causales de ejecución de costo.</p>

Tabla 7.2. Análisis de los aspectos de aplicación y uso de los costos tradicionales frente a la gerencia estratégica de costos. Fuente: Govindarajan Vijay y Shank John (1995). Gerencia Estratégica de Costos. Colombia: Norma, p. 25.

7.1.2. Importancia de un sistema contable

Es importante conocer por qué es importante conocer un sistema contable. Francisco Toro menciona cinco razones para disponer de un sistema contable:

1. “Para formular planes y estrategias de mediano y largo plazo, que incluyen el desarrollo de nuevos productos y la inversión en activos tanto tangibles como intangibles (marcas, patentes y personas).
2. Diferentes decisiones relativas a la reubicación de los insumos de una empresa, tales como la asignación de un precio de venta, la rentabilidad de productos o de servicios o de clientes, canales de distribución, etc.,
3. La planeación y control de costos de diversas operaciones y actividades, lo cual implica informar sobre los ingresos, costos, activos y pasivos de departamentos, plantas y de otras áreas de responsabilidad.
4. Medidas de realizaciones de procesos y de personas, lo cual significa medir los resultados vs los planes para lo cual se puede contar tanto con cifras financieras como no financieras.
5. Cumplimiento de requisitos legales, tanto internos como externos, de una empresa, de acuerdo a normas y regulaciones establecidas por el gobierno o por una asociación pública o privada propia de un sector industrial.” (Toro López, 2010)

La **administración de costos** describe las acciones que el gerente debe realizar para satisfacer las necesidades de sus clientes, al mismo tiempo que propende por la reducción y control de los costos inherentes a la producción.

Es importante establecer las diferencias entre contabilidad administrativa, contabilidad financiera y contabilidad de costos:

- **Contabilidad administrativa:** mide y reporta información financiera, así como otro tipo de información no estrictamente financiera, que servirá a los gerentes para el cumplimiento de las metas de una organización. Su interés es medir las realizaciones de procesos y personas.
- **Contabilidad financiera:** particulariza los aspectos que están de acuerdo a principios contables generalmente aceptados. Está enfocada en el cumplimiento de requisitos legales, de acuerdo a regulaciones preestablecidas, las cuales pueden ser específicas de un sector económico o una zona geográfica.

- **Contabilidad de costos:** mide, consolida y reporta información financiera y no financiera relativa a la adquisición y consumo de insumos por parte de una empresa. Provee información a la contabilidad administrativa y financiera.

7.2 Sistema, metodología y normas de sistema de medición

Michael Porter recuerda que se “puede ganar porque sus productos o servicios son más económicos, o puede ganar porque sus productos o servicios son diferentes, lo que significa que el cliente los persigue como mejores” (citado por Tim Hindle). Esto significa que se debe tener un sistema que permita asignar los costos a un producto o servicio con base en los recursos que consume (Hindle, 2008).

Un asunto que no puede pasar desapercibido es la contribución de las **nuevas tecnologías**: “en la medida que las nuevas tecnologías facilitan la fabricación de productos a medida, es cada vez más importante que las empresas puedan calcular los costos indirectos correctamente.”

El sistema de costos basado en las actividades¹

El modelo de costos tradicionalmente aplicado a las empresas en los últimos tiempos, la eficiencia productiva no se remite únicamente a la maximización de la producción y a la minimización de costos.

El modelo de cálculo de los costos para las empresas es de suma importancia, ya que estos son los que determinan la viabilidad del negocio, los que determinan mayoritariamente el grado de productividad y eficacia en la utilización de los recursos, por eso un modelo de costos no puede basarse solamente en asignar los costos sobre un factor determinado, que para el orden empresarial puede ser insignificante o poco representativo de lo que en realidad simboliza.

A continuación se presentará una explicación clara del fundamento y los componentes del sistema de costos basado en las actividades (*Activity based costing*).

¹ Tomado de <http://www.gerencie.com/costos-abc.html>, 10 octubre de 2014.

Contexto teórico

Las actividades son todo el conjunto de labores y tareas elementales cuya realización determina los productos finales de la producción.

Las empresas no pueden seguir realizando tareas que no le generen valor, deben eliminarse todas aquellas tareas que entorpezcan o no ayuden al desempeño eficaz de los factores productivos, porque este valor es lo que le da el posicionamiento privilegiado o menospreciado que se tenga el mercado, medido esto por la calidad de sus productos, la eficacia de los servicios, los precios bajos, crédito remanente, etc.

El modelo de costos debe aplicarse a la formación de la cadena de valor de la empresa, distribuyendo los costos de la manera menos arbitraria posible.

El sistema de costos basado en las actividades pretende establecer el conjunto de acciones que tienen por objetivo la creación de valor empresarial, por medio del consumo de recursos alternativos, que encuentren en esta conexión su relación causal de imputación.

Se evidencian dos tipos de actividades: desde la frecuencia. Son las actividades relacionadas con el ABC, atendiendo a su capacidad para añadir valor al producto o atendiendo la frecuencia de ejecución.

- Desde una perspectiva interna: actividades de valor añadido sin ser estrictamente necesarias para obtener el producto.
- Desde una perspectiva externa: actividades de valor añadido son aquellas que hacen aumentar el interés de los clientes por el producto.
- Actividades repetitivas: aquellas que se realizan de una manera sistemática y continuada en la empresa.
- Actividades no repetitivas: aquellas que se efectúan con carácter esporádico u ocasional.

Así mismo, se destacan las actividades atendiendo a su nivel de actuación, con respecto al producto:

- Actividades a nivel de unidad de producto: aquellas que se ejecutan cada vez que se produce una unidad de producto.
- Actividades a nivel de lote: Aquellas realizadas cada vez que se ha de fabricar un conjunto de unidades del mismo producto.

- Actividades a nivel de línea: aquellas que permiten hacer posible el buen funcionamiento de cualquier línea del proceso.
- Actividades a nivel de empresa: son aquellas que actúan como soporte o sustento general de la organización.

Fases para implementar el ABC

El modelo de costeo ABC es un modelo que se basa en la agrupación en centros 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 gerenciar en forma adecuada 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. Las actividades se relacionan en conjuntos que forman el total de los procesos productivos, los que son ordenados de forma secuencial y simultánea, para así obtener los diferentes estados de costo que se acumulan en la producción y el valor que agregan a cada proceso. Los procesos se definen como “Toda la organización racional de instalaciones, maquinaria, mano de obra, materia prima, energía y procedimientos para conseguir el resultado final”.

En los estudios que se hacen sobre el ABC se separan o se describen las actividades y los procesos.

En el ejercicio, incluido como lectura complementaria, se describe el caso de una empresa de telecomunicaciones, en el área de televisión, con tres tipos de servicios: minibásico, básico y premier.

Resumen

Esta unidad de estudio destaca la importancia de los costos para la gerencia, en el sentido de agregar valor para los accionistas. También enfatiza en tres elementos básicos de fundamentación conceptual:

1. La gerencia estratégica de costos.
2. La importancia de un sistema contable que establezca planes de mediano y largo plazo, tomar decisiones de reubicación de insumos, adelantar la planeación y el control de costos de las diversas operaciones y actividades, para cumplir con los requisitos legales.
3. La asignación de costos indirectos.

También revisó el sistema de costos con base en actividades ABC, en términos de reconocer un contexto teórico y revisar las fases principales para su implementación; así como otras técnicas de costeo (como el costo estándar), con sus respectivas fórmulas de costeo y el sistema de costos por procesos.

Bibliografía

- Hindle, T. (2008). Management: las 100 ideas que hicieron historia. Cuatro Media.
- Toro López, F. (2010). Costos ABC y presupuestos. Herramientas para la productividad. Bogotá: Ediciones Ecoe.