

Unidad 5

- El Método ABC. Características, uso e Implementación

Uso de términos-Traducción.

"A.B.C. Activity based costing sistem. "Sistema de costos basado en actividades.

"Cost Drivers. "Conductor de costos-Base de asignación de costos. Un objeto de costos.

"Out puts. "Beneficios tangibles e intangibles provistos a los clientes.

"Pool. "Costo de una actividad en particular.

En principio, ABC, no es un sistema, es un método de costos basado en las actividades de producción (en el caso de compañías manufactureras) o de servicio (en el caso de empresas de servicios).

Es un proceso gerencia) para administrar las actividades y procesos del negocio, para la toma de decisiones estratégicas y operacionales.

Puede coexistir con los sistemas tradicionales de costos, la información que produce no invoca acciones y decisiones que conduzcan a un mejoramiento de ganancias y actuación operacional, más bien se usa para corregir deficiencias, al comparar los recursos consumidos con los productos finales, permitiendo a la gerencia el hacer decisiones racionales entre alternativas económicas.

ABC, es una filosofía novedosa en su tratamiento actual, pero ya utilizada desde hace muchos años en numerosas empresas, sin haberle dado u ocurrido asignarle un nombre a las actividades desarrolladas en la producción o el servicio, simplemente se llevaron o se llevan a cabo.

El objetivo de ABC, es la asignación de costos en forma más racional para mejorar la integridad del Costeo de los productos, prevé un enfrentamiento más cercano o igualación de costos y "out puts", combinando la teoría del costo absorbente con la del costo variable (Directo) ofreciendo algo más innovador.

La metodología se basa en el tratamiento de los costos indirectos no fácilmente identificables como "out puts". En el corto plazo, muchos costos indirectos son fijos, ABC, toma una perspectiva de largo plazo, reconociendo que, en algún momento, en el tiempo, estos costos indirectos pueden ser

modificados y en consecuencia son relevantes para la toma de decisiones.

ABC, es también llamado costeo en base a transacciones, "cost drivers", son medidas del número de transacciones envueltos en una actividad en particular, los productos de bajo volumen usualmente causan más transacciones por unidad de producción, que los productos de alto volumen y los procesos de manufactura altamente complejos tienen más transacciones que los procesos más simples. Entonces, si los costos son causados por el número de transacciones, las asignaciones basadas en volumen, asignarán demasiados costos a productos de alto volumen y bajos costos a los productos de poca complejidad.

En el pasado, la mayoría de los centros de responsabilidad, usaron "cost drivers" sensibles al volumen, como el único factor de medida para asignar los costos a los productos, sin embargo muchas empresas usan como factores las horas máquina que pueden reflejar mejor las causas de los costos en su ambiente específico.

ABC usa tanto "costo drivers" basado en unidades, como los usados por otras bases, tratando de producir una mayor precisión en el costeo de los productos.

ESTABLECIMIENTO DEL MÉTODO ABC.

1. Definir actividades que apoyan "out put" como causa de esas actividades.
2. Definir la vinculación entre actividades y "out puts".
3. Desarrollar los costos de las actividades.

El proceso analítico de definir actividades y establecer sus vínculos, ayuda a los gerentes a evaluar los costos de las estrategias y reducir los mismos.

APLICACIÓN DEL ABC.

A) Involucrarse en el análisis de actividades, identificar y describir las actividades, determinando como son realizadas y como se llevan a cabo, cuanto tiempo y que recursos son requeridos; que datos operacionales reflejan mejor la actuación de ellas y que valor tiene la actividad para la organización.

B) El proceso de asignar los costos de las actividades a cada objeto de costos, usando "cost drivers" apropiados que se puedan medir cuantitativamente.

Los costos de una actividad se convierten en "pool" de costos, y el "cost driver" es usado para asignar los costos a los productos o servicios.

TOMA DE DECISIONES EN ABC.

En muchas empresas, los gerentes de producción, se ven en la necesidad de pedir investigaciones especiales de costos (fuera del sistema establecido) sobre todo para encontrar las causas de las desviaciones o variaciones en los costos.

El costeo basado en actividades fue desarrollado para asignar costos, corrigiendo deficiencias al comparar los recursos consumidos con los productos finales, sin embargo se requiere como refinamiento conservar separados los costos fijos y variables, permitiendo a la gerencia hacer decisiones racionales entre alternativas económicas.

Lo importante es que la base de asignación de costos "cost drivers" sean "out puts" valiosos en beneficio del cliente, entonces se provee una base para asignar costos unitarios a los usuarios y si no ABC, elimina "drivers" que no son "out puts" con valor.

ABC, asigna a cada producto los costos de todas las actividades que son usadas en manufactura y si se separan adecuadamente los costos fijos y variables, permitirá a los gerentes aplicar (as técnicas adecuadas para reducir el desperdicio, administrando los aspectos de la capacidad de producción y diseño de procesos (costos fijos) y los métodos y prácticas de producción (costos variables), que están dentro del alcance de sus decisiones.

Se pretende bajo ABC, la simplificación del costeo del producto, al ir acumulando los costos de realizar cada actividad para generar el producto

BENEFICIOS DE ABC

1. Jerarquización diferente del costo de sus productos, reflejando una corrección de los beneficios previamente atribuidos a los productos de bajo volumen.
2. El análisis de los beneficios, prevé una nueva perspectiva para el examen del comportamiento de los costos
3. Se aumenta la credibilidad y utilidad de la información de costeo, en la toma de decisiones.
4. Facilita la implantación de la gerencia de calidad total.
5. Elimina desperdicios y actividades que no añaden valor al producto.

INCONVENIENTES DE ABC

1. Es esencialmente un método de costo histórico, con las desventajas de estos.
2. Se pueden incrementar las asignaciones arbitrarias de costos, porque los costos son incurridos al nivel de proceso no a nivel del producto.
3. En áreas de mercado, distribución clara entre la raíz causal de una actividad, y el "cost driver" de la misma, que es usado para asignar los costos a los productos
4. A menudo no hay una distinción clara entre la raíz causal de una actividad, y el "cost driver" de la misma, que es usado para asignar los costos a los productos.
5. Tampoco es fácil seleccionar el comportamiento de los costos.

CONCLUSIONES

La implantación del método ABC, es muy costosa, los procedimientos inherentes a la producción e ingeniería de procesos requiere personal calificado de muy alto nivel, la información que se produce, por sí misma no envía acciones y decisiones que conduzcan a un mejoramiento de ganancias y actuación operacional.

El ABC, más que un método es un proceso gerencia) para administrar las actividades y procesos del negocio, beneficia decisiones estratégicas y operacionales.

Si enfatiza variaciones en los precios de compra, éstas se obtienen en el control que se lleva en las tarjetas o información de cada producto.

En clientes, la mayor de las veces, el mercado identifica el precio de venta, de acuerdo a las necesidades no satisfechas al precio corriente. Las compañías dan a los clientes lo que ellos quieren.

En la competencia por la globalización, ningún sistema produce la información adecuada, lo que puede cambiar es cómo se realiza el trabajo, tiempos y movimientos de E Taylor. Al reducir tiempos de proceso, automáticamente se reducen los costos.

El control y reducción de costos, se realiza actualmente en las empresas, a través de los presupuestos y del análisis de las variaciones.

EL CONCEPTO JIT

Uso de términos-Traducción

JIT "Just in time".- Justo a tiempo.

Schedule interruptions.- Interrupción de programa.

ZIPS.- "Zero inventory productions systems".- Sistema de producción basado en cero inventarios.

"Lead time".- Ir delante del tiempo.

"Pulí system".- Sistema de arranque.

"Raw in process".- Materia prima en proceso.

**"Bill of materials".- "BOM".- Listado de materias primas.
"Throughput Speed".- Velocidad de producción.**

El concepto JIT, utilizado en Japón, es una filosofía de manufactura con objeto de tratar de lograr la "excelencia empresarial".

Es una búsqueda constante e inexorable de eliminar lo que ellos llaman "desperdicio", entendido este término como una actividad o cualquier cosa que no aumenta el valor del producto, como las actividades de inspección, la guarda y el almacenaje de los inventarios; logrando revolucionar la forma de operar de muchas empresas, convirtiéndose el concepto en una fuente de ventaja competitiva, dentro del comercio mundial.

El concepto JIT pretende reducir al mínimo, el tiempo requerido en la producción de artículos y en que éstos lleguen hasta el consumidor, dando una gran importancia a:

- 1) La disminución de tiempos en la entrega de las materias primas por parte de los proveedores, sin inventarios.
- 2) La disminución de tiempos en las diversas etapas de manufactura de los productos "schedule interruptions".
- 3) La disminución de tiempos en la distribución de los artículos terminados a los clientes, sin inventarios.

La idea central consiste en que cada persona debe mejorar cada día su desempeño. El costo es responsabilidad de todos y cada uno de los integrantes de la empresa.

Todos deben de contribuir para su control y reducción, de tal manera que el flujo de la producción sea continuo y sin interrupciones y que no haya acumulación de inventarios.

Que la materia prima se convierta en un artículo terminado "lead time", eliminando el tiempo de inspección, de movimiento, de "cola" y de almacenaje, que no le añaden valor al producto, pero que sí le agregan costo, evitando este agregado al máximo para lograr ser más eficientes.

El sistema productivo sin inventarios "ZIPS", tienen cierta flexibilidad, en japonés se denomina Kanban, que significa "tarjeta", lo cual originó el uso de tarjetas para operar un "pull system", para el control de materias primas, eslabonando todas las operaciones a una línea ensambladora final.

El Kanban es una célula manufacturera, gráficamente se puede representar por medio de una "U"

CÓMO OPERA EL CUADRO KAN BAN

Cuando un trabajador debe pasar la unidad que está manufacturando, al siguiente trabajador para continuar con su proceso productivo, si el cuadro kanban del obrero está lleno, el trabajador tiene tres opciones:

- a) Completar la unidad
- b) Permanecer inactivo
- c) Ayudar a otro trabajador a realizar la tarea que le corresponde.

Al completar la tarea, el obrero no puede trabajar sobre otra unidad, podrá hacerlo sólo hasta que el trabajador que la procesa, se la pase; de esta forma el kanban, se convierte en un verdadero programa de calidad, porque se vale de signos visuales para señalar de inmediato problemas que surjan durante la producción.

Al identificar en la fábrica un problema en una línea productiva, se para la línea y se enciende una luz roja en señal de auxilio, se pide ayuda a los supervisores u otros empleados, técnicos de producción o ingenieros, los que pueden responder de una manera inmediata en la solución del problema suscitado.

Igualmente si una unidad producida no pasa una prueba dentro de un cuadro kanban, se para la línea hasta que sea corregida la causa que la originó.

Es cuando el control de calidad cobra su máxima expresión, ya que no se efectúa hasta que el producto se termina, sino que cuando es terminado, ya pasó las pruebas de calidad en cada kanban. Se establece de esta forma la

calidad del producto desde el principio y hasta el fin del proceso de manufactura, ya que además dentro de las líneas de producción las actividades de diseño se encuentran fusionadas con las de fabricación, y en caso de existir un cambio de diseño, éste se realiza dentro del kanban al que corresponda efectuar la modificación.



Los cuadros kanban funcionan también en la reducción de los inventarios, las materias primas se entregan directamente en las líneas productivas, saltándose el almacenaje, también se disminuye el tiempo de diseño de productos al fusionarse con las actividades de manufactura, eliminándose las pruebas piloto, mediante la cooperación del departamento productivo con el de investigación y desarrollo de productos y, finalmente los artículos terminados se distribuyen de inmediato, eliminando las entradas al almacén con todos los gastos inherentes al almacenaje, guarda, custodia y control de los mismos.

IMPACTO DEL JIT, EN LA CONTABILIDAD DE COSTOS

Estudiosos del tema como Berliner y Brimson, señalan que el sistema de información debe cumplir con dos objetivos principales:

1. Identificar los costos de aquellas actividades que no agregan valor al producto, con objeto de mejorar el uso de los recursos a través de su reducción y de una eventual eliminación y,
2. Reconocer los costos de mantener una inversión, como costos de una actividad que no agrega valor asignable directamente al producto.

Al identificar y reconocer los costos que no agregan valor al producto como los costos indirectos de los inventarios y como los inventarios de producción en proceso representan en su momento, la inversión en bienes pendientes de terminarse y se costean (en la contabilidad tradicional), asignándoles un porcentaje de acabado en sus tres elementos del costo, convirtiéndolos bajo ese porcentaje a su "equivalente" a unidades terminadas o bien con los datos proporcionados con las tarjetas de distribución de tiempo en cada caso particular. Bajo este enfoque de acumulación de costos, no se agrupan los demás costos relacionados con el almacenaje, entradas, salidas, los seguros, reservas para materiales obsoletos y materia prima de lento movimiento, ineficiencias, el control contable, etc., cargos que son capturados en categorías de costos individuales, no asociados con la causa que los propicia como son los inventarios, dando lugar a que estos costos vayan perdiendo su "viabilidad" para el manejo y control de actividades "no agregadoras de valor", y debido a que representan un costo por demás importante y, aunado que para mantener los inventarios es necesario financiarlos vía dinero propio o prestado, restando recursos que podrían emplearse en actividades productivas, se concluye que:

La organización necesita EFICIENTARSE y disponer de sistemas de información que le indiquen cuáles son los focos rojos donde se están fugando los recursos disponibles.

Todos los costos en los inventarios, tomados como actividad no generadora de valor agregado del producto, pero sí generador de un costo, es lo que motivó a los japoneses a estudiar sus causas para eliminarlos,

revolucionando la filosofía productiva de las empresas.

Este nuevo ambiente que enfatiza la eliminación de los inventarios, se deberá tomar en cuenta para que existe una extraordinaria coordinación entre la empresa y sus proveedores y clientes.

Se recomendaría tener una sola clasificación de los inventarios, agrupando el inventario de materias primas y producción en proceso en una sola cuenta MATERIA PRIMA EN PROCESO (Raw in process).

Todas las compras de materias primas se cargan a esta cuenta tan pronto como se reciban, descargándola hasta que los artículos se terminan totalmente, llevándose al inventario o almacén de artículos terminados, mediante el uso de "BOM" (bill of materials), lista de materias primas directas necesarias para la producción de un artículo.

Los sueldos y salarios directos, siendo un elemento que como porcentaje del costo total es muy pequeño debido a la automatización, se agruparán dentro de los costos indirectos de producción.

En cuanto a los costos indirectos de producción, se contabilizarían creando categorías de costos nuevas y significativas, incrementándose o disminuyéndose las actuales, dependiendo de la utilidad que encuentre cada empresa en diseñar el sistema de costos gerencia) para ejercer un mayor control de las actividades que considere más importantes.

Tanto los costos indirectos de producción como su agregado de sueldos y salarios directos formarían el costo de conversión, no se añaden al costo de la materia prima mientras se encuentran los artículos en proceso de fabricación, se cargan por separado del inventario de artículos terminados. La base de prorratio no será el costo o las horas de sueldos y salarios directos, en su lugar se usarán bases alternativas o el cálculo basado en la velocidad de producción (throughput speed) horas totales de proceso para un producto, cálculo hecho para artículos producidos completos.

Al efectuar el prorratio el costo de conversión quedará en el inventario o almacén de artículos terminados junto con el costo de la materia prima directa. Al vender los productos terminados, la suma de los costos de materias primas directas más el costo de conversión se acreditan al inventario de artículos terminados y se carga al costo de producción de lo vendido.

La gran penetración de los artículos fabricados en Japón en todo el mundo, ha sido producida en parte por el impacto de implantar en su producción manufacturera, la filosofía JIT, que incluyendo una fabricación en gran escala, ha tenido como consecuencia que sus costos no solamente sean competitivos, sino a veces muy por abajo de los que resultan en naciones desarrolladas y, la calidad de los mismos está muy por encima de los que se fabrican en otras

latitudes.

La filosofía JIT, podría resumirse en:

- a) Precios declinantes - No aumentar precios que impliquen tanto ahorros de costos como incrementos en volumen.
- b) Capacidad aumentada del producto. c) Costos más bajos.
- d) Desarrollo de productos.
- e) Retorno creciente sobre ventas.

Los japoneses se concentran en el futuro, a manera de reducir costos y procesos, sin perjudicar la calidad del producto. Su preocupación en cuanto a presupuestos, es alcanzar los objetivos, no en el análisis de las variaciones y el control. Dan más importancia a su orientación es que haya más contadores gerenciales que contadores financieros.

SON LOS COMPONENTES FUNDAMENTALES DE LA
RENTABILIDAD A LARGO LAZO. SIENDO SU IDEA
FUNDAMENTAL LA ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE

REALIDAD UNIVERSITARIA

Por último, y habiendo observado que durante los últimos años se pretende discutir sobre lo que es la libertad de cátedra y la forma de enseñanza en nuestra Universidad, quiero expresar mi pensamiento sobre el particular

El logro histórico de la UNAM es su Autonomía. Fundamento que brinda a la libertad de cátedra, el espacio y ambiente adecuados. Autonomía que como precepto de la educación, no limita al pensamiento universitario, ni a su quehacer diario sino que le permite el ejercicio libre de su conciencia, fortaleciendo así el perfil de sus egresados, mismos que tendrán una capacidad crítica y cuestionados, característica que les permite ser un parámetro oscilante entre un radical y destructivo ímpetu de enjuiciamiento y una conciencia analítica, constructiva y transformadora de la realidad. Esto forma parte de la realidad universitaria.