



T
658.1552.
QUEP
ESPOL
POLITECNICA DEL LITORAL
BIBLIOTECA "GONZALO ESPALLO"
F.I.M.C.P.

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

Facultad de Ingeniería en Mecánica y Ciencias
de la Producción

"Plan de Implantación de un Sistema de Costeo Basado en
la Tecnología ABC en una Compañía de
Servicios Auxiliares de un Grupo Financiero del Ecuador"

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de
INGENIERO INDUSTRIAL

PRESENTADA POR:

Javier Raúl *Quelal Saldaña*

GUAYAQUIL - ECUADOR

AÑO 2002

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios mi "Padre Eterno" por haberme dotado de facultades físicas e intelectuales, y por las bendiciones y oportunidades que me ha brindado en el transcurso de mi vida por medio de mis padres, hermanos, maestros y mi director de tesis, para alcanzar esta meta.

DEDICATORIA



A Jesús nuestro Redentor y
Sustentador.

A mis padres.

A Pastoriza, mi segunda
madre.

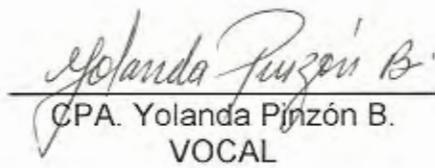
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



Ing. Mario Patiño A.
SUB - DECANO DE LA FIMCP



Ing. Rodrigo Sarzosa C.
DIRECTOR DE TESIS



CPA. Yolanda Pinzón B.
VOCAL

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

(Reglamento de Graduación de la ESPOL)



Javier Raúl Quelal Saldaña

RESUMEN

El principal objetivo de esta Tesis de Grado es recopilar toda la información necesaria para poder realizar un adecuado diseño de un sistema de costeo, basado en la tecnología ABC (Activity-Based Cost), para definir los "target cost" de los servicios y productos que comercializa una Compañía de Servicios Auxiliares de un Grupo Financiero del Ecuador.

Esta idea nace como una respuesta frente a un objetivo estratégico prioritario de la Compañía de Servicios Auxiliares, que es el ofrecer productos y prestar servicios profesionales de calidad con soluciones integrales en el mercado ecuatoriano.

La tesis presentará un diagnóstico de la situación actual de la empresa, es decir, su organización y estructura organizacional, que contiene: la pirámide de cargos, organigrama funcional, y su plan estratégico que contiene: públicos claves, misión, visión, valores institucionales, objetivos estratégicos, matriz FODA.

Esta tesis abarcará todos los aspectos necesarios que se deben analizar para determinar el "target cost" de los productos y servicios que comercializa LA EMPRESA, dentro de los cuales podemos anotar:

- identificar las actividades
- determinar las medidas de producción
- asignar los costos a las actividades
- definir los rangos de negociación sobre la base de los volúmenes
- establecer los precios de venta de los productos y servicios

El estudio está dividido en cinco partes principales:

1. "Antecedentes", que ayudan al lector a comprender el ¿Por Qué? de esta Tesis, introduciendo los conceptos claves de ABC Y ABM (costeo y gerencia basado en actividades) para la aplicación de las mismas. Se presenta desde un marco teórico-conceptual.
2. " Diagnóstico de la situación actual y análisis de la empresa", a través del cual se conoce la situación real de la empresa: ¿Cómo está estructurada y organizada?, ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades? y finalmente conocer los productos y servicios que la empresa comercializa por medio de sus unidades de negocio y unidades administrativas (de soporte del negocio).
3. "Análisis de la estructura del costeo basado en actividades (ABC)", por el cual se definen actividades, se revisan y definen los asientos contables, de tal forma que al manejar esta información en conjunto nos ayuda a obtener las diferentes razones, proporciones e indicadores para alimentar los sistemas de costos.
4. "Diseño del sistema de costeo basado en actividades (ABC)", en el que se definen los lineamientos y tareas necesarias para la implantación del sistema de costeo basado en las actividades (ABC).
5. Las "Conclusiones y recomendaciones" resumen toda la información desarrollada en la presente Tesis, estableciendo las ventajas, desventajas y recomendaciones al aplicar este proyecto de la forma más productiva.

Finalmente se pretende demostrar que existen otras herramientas ABC (Activity-Based Cost) y ABM (Activity-Based Management), a parte de los

sistemas tradicionales de costeo, que nos permiten fijar el precio de venta de un servicio y/o producto, y poder manejar rangos de precios de venta con el objeto de comercializar productos y servicios sobre la base de volúmenes por unidad de tiempo.

INDICE GENERAL

	Pág.
RESUMEN	i
INDICE GENERAL	iv
ABREVIATURAS	vii
INDICE DE FIGURAS	viii
INDICE DE TABLAS	ix
INTRODUCCIÓN	1
I. ANTECEDENTES	3
1.1. La empresa	3
1.2. ¿Qué es ABC (Activity-Based Cost)?.....	6
II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y ANÁLISIS DE LA EMPRESA	15
2.1. Organización y estructura de la empresa	15
2.1.1. Organigrama funcional	15
2.1.2. Pirámide jerárquica de cargos	18
2.2. Plan estratégico de la empresa	20
2.2.1. Públicos claves	22
2.2.2. Misión	26
2.2.3. Visión	26
2.2.4. Valores institucionales	26
2.2.5. Parámetros de atención al cliente	29
2.2.6. Objetivos estratégicos	30
2.2.7. Matriz F.O.D.A.	31
2.3. Definición y descripción de las unidades de la empresa	44
2.3.1. Unidades de Negocio	44
2.3.2. Unidades de Soporte Administrativo	46

2.4. Definición y descripción de los productos y servicios que comercializa la empresa	47
ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES (ABC)	53
3.1. Proceso de diseño para realizar el análisis del costeo ABC..	53
3.1.1. Introducción	53
3.1.2. Tabulación y codificación de información	66
3.1.3. Esquema de costos de EMPRESA	69
3.2. Análisis de la contabilidad de la empresa	76
3.2.1. Levantamiento y tabulación de información de las cuentas y estructura de asientos de acuerdo al catálogo de cuentas vigentes de la empresa	76
3.2.2. Identificación y tabulación de los Gastos Generales que deben ser repartidos en la empresa	78
3.2.3. Tabulación de los porcentajes de incidencia de los gastos que afectan a las actividades	79
3.2.4. Diseño y Construcción de las Tarjetas de distribución de gastos en base a los porcentajes de incidencia	80
3.3. Cálculo de las razones, proporciones e indicadores necesarios para alimentar el sistema de costos	87
3.3.1. Utilización de "Scored Card Balanced" como una herramienta de medición estratégica	87
3.3.2. Indicadores asociados a "Scored Card Balanced" ...	88
3.3.2.1. Perspectiva financiera	88
3.3.2.2. Perspectiva del cliente	90
3.3.2.3. Perspectiva interna	91
3.3.2.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento..	94

IV. DISEÑO DEL SISTEMA DE COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES (ABC)	101
4.1. Plan de implantación del sistema de costeo ABC	104
4.2. Cronograma de actividades	114
4.3. Presupuesto	115
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	118
5.1 Conclusiones	118
5.2 Recomendaciones	120

APÉNDICES

BIBLIOGRAFÍA

ABREVIATURAS

ABC	Costeo basado en las actividades
ABM	Gestión basada en las actividades

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.2.1	El sistema de costo tradicional	12
Figura 1.2.2	El sistema de costos basado en actividades ABC	13
Figura 2.1.1.1	Organigrama funcional de EMPRESA	17
Figura 2.1.2.1	Pirámide jerárquica de cargos de EMPRESA	19
Figura 2.2.1	Esquema de la dinámica de la estrategia	21
Figura 2.2.7.1	Matriz F.O.D.A.	32
Figura 2.2.7.2	Factores del entorno y capacidades para analizar un FODA	34
Figura 3.1.1.1	Esquema de asignación de costos	55
Figura 3.1.3.1	Esquema macro de gastos del sistema ABC de EMPRESA.....	70
Figura 3.1.3.2	Esquema macro de gastos tipo 2 de EMPRESA.....	71
Figura 3.1.3.3	Esquema de identificación de gastos tipo 1 de EMPRESA.....	72

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA I	Matriz de análisis de los públicos claves de EMPRESA	23
TABLA II	Preguntas que se deben generar en un FODA	35
TABLA III	Calificación del diagnóstico externo de las "oportunidades" de EMPRESA	38
TABLA IV	Calificación del diagnóstico externo de las "amenazas" de EMPRESA	39
TABLA V	Calificación del diagnóstico interno de las "fortalezas" de EMPRESA	40
TABLA VI	Calificación del diagnóstico interno de las "debilidades" de EMPRESA	42
TABLA VII	Matriz F.O.D.A. de EMPRESA.....	43
TABLA VIII	Centros de costo de EMPRESA.....	60
TABLA IX	Subcentros de costo de EMPRESA.....	61
TABLA X	Sub-unidades y secciones de cada centro de costo de EMPRESA.....	62
TABLA XI	Descripción de cargos de EMPRESA	63
TABLA XII	Resumen de distribución de áreas por centros de costo.....	65
TABLA XIII	Resumen de codificación de información de los centros de costo de EMPRESA.....	67
TABLA XIV	Muestra del listado codificado por centros de costo del personal de EMPRESA.....	68
TABLA XV	Cuadro de detalle de los códigos de ubicación por centros de costo de EMPRESA.....	75
TABLA XVI	Cuentas de egresos de EMPRESA.....	77
TABLA XVII	Tipificación de los gastos generales.....	79
TABLA XVIII	Distribución de los porcentajes de incidencia de los ingresos de EMPRESA.....	80
TABLA XIX	Tarjeta de distribución para gastos de EMPRESA a nivel nacional.....	83
TABLA XX	Tarjeta de distribución por número de personas por localidad en EMPRESA.....	84
TABLA XXI	Indicadores asociados a los objetivos estratégicos	97
TABLA XXII	Ejemplo del plan estratégico para un objetivo estratégico	99
TABLA XXIII	Cronograma del cumplimiento de metas	100

INTRODUCCIÓN

El sistema contable tradicional analiza las empresas como una inmensa máquina de componentes o "departamentos" tales como recursos humanos, compras, o mantenimiento. Trabajan juntos y los empleados son subalternos para fabricar productos o prestar un servicio. El costeo basado en actividades, en contraste, ve el negocio como una compañía de personas que desempeñan todo tipo de actividades —capacitación de empleados, procesamiento de órdenes de compra, reparación de máquinas— para satisfacer las demandas de los clientes.

Para seguir siendo competitiva una empresa, sea esta de bienes o servicios, las empresas deben mejorar continuamente el desempeño de las actividades y los procesos empresariales. Puesto que el mejoramiento de los procesos y actividades es fundamental para la supervivencia a largo plazo, los gerentes necesitan retroalimentación pertinente y oportuna para que puedan medir y evaluar el desempeño de las actividades. Debido a que los sistemas financieros y de contabilidad de costos tradicionales no producen la información que los gerentes requieren, se deben diseñar e implementar nuevos sistemas de manejo de costos. Estos nuevos sistemas de manejo de costos deben diseñarse e implementarse teniendo en mente dos propósitos: (1) recopilar información financiera y operativa que refleje el desempeño de las actividades y (2) suministrar a la gerencia información pertinente para planear, administrar, controlar y dirigir las actividades de la empresa a fin de mejorar los procesos y productos, usar racionalmente los recursos de los que se dispone, eliminar la merma, el desperdicio, el despilfarro y ejecutar operaciones y estrategias empresariales.

La Tesis ha sido diseñada sobre la base del estudio de una Compañía de Servicios Auxiliares con Soluciones Integrales en el Ecuador que durante el desarrollo de este trabajo será denominada EMPRESA.

Con el fin de ser una guía para futuros profesionales y estudiantes, la Tesis detallará en los capítulos los fundamentos teóricos y la metodología para estructurar e implantar un sistema de costeo basado en las actividades de una manera sistemática, real y confiable.

Capítulo 1

1. ANTECEDENTES

1.1. La empresa

A finales del primer trimestre del año de 1999, con 287 trabajadores distribuidos en las diferentes ciudades del país con una administración de personal de la operación puntual y de la logística de los servicios en la sucursal de Quito, pero con el control operacional, contable y financiero en Guayaquil, EMPRESA inició sus actividades en las Instituciones del Sistema Financiero Ecuatoriano, específicamente en la prestación de servicios de mantenimiento, limpieza, conserjería, mensajería y reparto de correspondencia en general.

EMPRESA, es una subsidiaria de un Banco del país, la cual ofrece Excelencia de Servicios Auxiliares con Soluciones Integrales en distribución de correspondencia/folletos/encomiendas, conserjería, mensajería y mantenimiento general preventivo, correctivo, de desarrollo y de modernización en edificaciones, equipos de máquinas de oficina, instalaciones eléctricas, climatización, taller automotriz, servicios generales, y limpieza en general; así como remodelaciones, montajes y adecuaciones de oficinas en general. Para cumplir con este objetivo de servicio EMPRESA cuenta con

el respaldo y el aval de 27 años de trabajo como un centro de actividad en un Banco del Sector Financiero del país; tiempo en el que se ha formado un equipo humano altamente calificado, profesional y especializado, equipado con tecnología de punta, lo que permite poder asegurar la satisfacción de los requerimientos y necesidades de servicios, optimizando el uso de recursos que emplea mediante la aplicación de procesos innovadores que permiten cumplir con eficiencia, rapidez y seguridad, garantizando de esta forma a sus clientes retornos adecuados de las inversiones y gastos que estos realizan.

EMPRESA nace como la compañía pionera en la prestación de Servicios Auxiliares con Soluciones Integrales. Es una compañía nueva en el mercado, pero con la diferencia de que no es nueva en los servicios que ofrece. De esta manera, al contratar los servicios de EMPRESA, ésta asegurará la satisfacción de sus requerimientos sobre la base de los estándares establecidos por sus clientes, lo que permite hacer efectiva la garantía de calidad a precios realmente competitivos.

En el año 2000 EMPRESA dedicó sus esfuerzos a resolver requerimientos de sus clientes con soluciones integrales, su alto grado de profesionalismo y calidad en los servicios que ofrece ha permitido que continúe en el mercado, a pesar de que EMPRESA no ha realizado ningún tipo de publicidad y mercadeo de los servicios auxiliares integrales de mantenimiento, correspondencia, conserjería, etc. EMPRESA ha logrado la captación y mantenimiento de nuevos clientes potenciales, hasta el punto de brindar servicios y resolver problemas en grandes empresas multinacionales y nacionales que se describen a continuación:

Soluciones en servicios de mantenimiento:

Admipesa, Almagro S.A., Cinemark del Ecuador, I.B.M. del Ecuador, Industria Rocacem, Lotería Nacional, Seguros Sucre, Seing, Infortsa.

Soluciones en servicio de correspondencia:

Banco Central del Ecuador, Banco de Machala, Bankers Club, Center Fold S.A., Codesor, Comandato, Comisión de Control Cívico, Corpei, DHL Internacional del Ecuador, Fundación Malecón 2000, Iata, Infortsa, Karabu Turismo, Lotería Nacional, Lubricantes y Tambores, Mastercard, Plastigama, Plycem Rooftec Plycem/Plytec, Price Waterhouse, Servimercadir, Urbanización Portofino, Universidad Andina Simón Bolívar.

Ventas Varias:

Embajada de Gran Bretaña, I.B.M. del Ecuador, Lotería Nacional, Seguros Sucre.

Servicios Varios:

AGD, Almagro S.A., Banco del Tungurahua, Codana S.A., Codesor, El Rosario, Estación de Servicio Texaco Arual, I.B.M. del Ecuador, Infortsa, Lotería Nacional, Macobsa, Seguros Sucre, Seing, Tevcol, Translac S.A.

EMPRESA ofrece el ambiente idóneo para trabajar con calidad pero la falta de un análisis sistemático de los costos operativos de los servicios que se ofrecen para solucionar un determinado requerimiento impide medir correctamente indicadores y variables,

que permitan establecer un rango de precios y aún más definir los "target cost" de los servicios y productos que comercializa.

La dirección de EMPRESA, consciente de que se debe tomar acción para mantener sus clientes actuales, diversificar y crecer en la prestación de servicios a sus clientes actuales y potenciales, ha decidido estructurar un sistema de costeo basado en las actividades (ABC/ABM) con el fin de diseñar un sistema e implantarlo en el segundo semestre del año 2001, y de esta forma continuar avanzando hacia el progreso y alcance de su visión para el presente año *"ser reconocidos como la compañía de servicios auxiliares líder en la prestación de servicios profesionales de calidad con soluciones integrales en el mercado ecuatoriano"*.

1.2. ¿Qué es ABC (Activity-Based Cost)?

ABC es un sistema moderno de cálculo y gestión de costos, especialmente indicado para empresas que tienen una gran parte de costos integrados por costos de administración y comercialización, estos costos suelen ser indirectos en muchas empresas.

ABC es un sistema que calcula los costos intentando buscar la causa de los mismos, por eso introduce el concepto de la actividad y el concepto del denominado inductor de costos. Con la ayuda de la actividad y el inductor de costos, el sistema ABC logra obtener con mucho detalle cada uno de los integrantes de los costos de un producto y/o servicio. Por ejemplo: una empresa que elabora vino hace años utilizaba un sistema de costos directos, es decir, que solo tenía información de los costos para cada producto, de los costos de materia prima, tales como el costo de la uva, la botella, la cápsula y la etiqueta. No sabía por producto ¿cuáles eran los

costos indirectos correspondientes?. Posteriormente la empresa comenzó a utilizar un sistema de secciones, gracias a este sistema supo ¿cuánto costaba prensar la uva que correspondía a cada botella?, ¿cuánto costaba elaborar el vino para cada botella?, y también ¿cuánto costaba el embotellado?, sin embargo, la empresa seguía sin conocer información detallada sobre los costos indirectos de comercialización, administración y dirección. El sistema ABC ayuda a determinar los costos directos por unidad de producto, los costos de fabricación por producto, es decir, el costo de prensar, elaborar y embotellar, pero además de esto permite conocer por unidad de producto - por botella - los costos de administración, comercialización y dirección, por ejemplo: ¿cuánto cuesta la factura?, ¿cuánto cuesta gestionar un pedido?, ¿cuánto cuesta el servicio post-venta?, o ¿cuánto cuesta la logística?. Con el sistema ABC, la empresa obtuvo información muy detallada sobre cada uno de los componentes del costo del producto, y de esta forma la empresa realizó estudios muy completos sobre la rentabilidad del producto, rentabilidad por cliente, por zona, por canal, etc.

Los sistemas de costos tradicionales son la respuesta a la pregunta: "¿Cómo puede la organización asignar costos para construir los reportes financieros y controlar los costos por departamentos o unidades de negocio? El sistema ABC se aplica a un grupo totalmente diferente de preguntas:

1. ¿Qué actividades están siendo ejecutadas por los recursos de una organización?
2. ¿Cuánto cuesta ejecutar las actividades de una organización y los procesos de la empresa?

3. ¿Por qué la organización necesita realizar actividades y procesos en la empresa?
4. ¿Cuánto de cada actividad es requerida por los productos, servicios y clientes de la organización?

Una estructura apropiada del modelo ABC provee las respuestas a estas preguntas. Un modelo ABC es un mapa o un plan económico de los costos de la organización y su rentabilidad basado en las actividades. ¿Puede alguien conducir de un lugar a otro sin un mapa o un plan? ¿Puede alguien construir una casa sin una serie de planos arquitectónicos? Absolutamente, No. Si un gerente está trabajando en un territorio que le es familiar (sea gestionando algo que ha realizado anteriormente o dirigiendo algo que ha estructurado antes ciento de veces), el gerente puede contar con la experiencia y un buen juicio para obtener resultados exitosos. Pero cuando el territorio es nuevo, y las condiciones han cambiado de diferentes formas previamente a la experiencia, allí es cuando un sistema de información como un buen mapa, plan o un buen grupo de planos llegan a ser inestimables.

Los sistemas típicos de contabilidad de costos analizan los negocios de la manera que lo hacía Charles Chaplin en la película *Modern Times*. La empresa es una inmensa máquina de componentes o "departamentos " tales como recursos humanos, compras o mantenimiento. Trabajan juntos y los empleados son subalternos para fabricar productos o prestar un servicio. De esta manera la empresa no obtiene una información acertada sobre los costos de los productos y así se conduce a una mala estrategia competitiva. Las distorsiones de costos de los productos ocurren

virtualmente en todas las organizaciones que fabrican y venden múltiples productos y/o servicios.

El modelo ABC permite dirigir con más exactitud el plan económico de los gastos y actividades de la organización. Sin embargo, ¿cómo pueden los gerentes beneficiarse de esta información?. La gestión basada en actividades (ABM) se refiere al grupo total de acciones que pueden ser tomadas, sobre una buena base informativa, con información de los costos del ABC. Con el ABM, la organización logra resultados con menos demanda de sus recursos, es decir, la organización puede lograr los mismos resultados (por ejemplo: ingresos) con el costo total más bajo (reducción de gastos de los recursos de la organización). El ABM logra su objetivo a través de dos aplicaciones complementarias, que son *el ABM de operación* y *el ABM estratégico*.

La *gestión basada en actividades de operación* abarca las acciones que incrementa la eficiencia, reduce los costos, y aumenta la utilización de activos, en otras palabras son las acciones requeridas para hacer correctamente las cosas. El ABM operacional toma la demanda de las actividades de la organización como dada, e intenta cubrir esta demanda con menos recursos de la organización. En otras palabras, el ABM de operación trata de incrementar la capacidad como de reducir los gastos (reducir la tasa de inductores de las actividades), de tal manera que una menor cantidad de recursos físicos, humanos y el capital de trabajo son requeridos para generar los ingresos. Los beneficios del ABM de operación pueden ser medidos por costos reducidos, incremento de los ingresos (por medio de una mejor utilización de los recursos), y evitando costos (porque la capacidad

extendida de recursos existentes obvia la necesidad de inversiones adicionales en capital y personas.)

El *ABM estratégico*, que básicamente trata de *hacer las cosas correctas*, intenta arreglar la demanda de actividades para incrementar la rentabilidad pretendiendo como una primera aproximación que la eficiencia de la actividad permanezca constante. Por ejemplo, la organización puede estar operando en un punto en donde los ingresos de un producto, servicio o cliente particular sean menores que los costos de generación de esos ingresos. El ABM estratégico abarca el paso de la mezcla de demanda de actividades lejos de una aplicación improductiva, reduciendo cantidades de inductores de costos demandadas por actividades improductivas. El modelo ABC también indica en dónde los productos, servicios y clientes propios aparecen para ser altamente rentables. Esta información puede ser usada por los gerentes de mercadeo y ventas para explorar si la demanda de esos productos, servicios y clientes altamente rentables pueden ser expandidos para generar ingresos mayores que excedan a sus costos elevados. De esta manera, con el ABM estratégico, los gerentes cambian la mezcla de actividades hacia más usos rentables. El ABM estratégico también incluye decisiones acerca del diseño del producto, desarrollo del producto y del suministrador de vínculos (proveedores) que reducen la demanda de actividades para la organización.

Evidentemente, las decisiones de operación y de estrategia no son mutuamente exclusivas. Las organizaciones obtendrán altos beneficios cuando ambas reduzcan los recursos requeridos para hacer una cantidad de actividades y, simultáneamente, cambiar la

actividad mixta hacia procesos, productos, servicios y clientes rentables. Pero antes de un lanzamiento del análisis ABC, los gerentes deberían tratar de identificar dónde esperar para obtener sus beneficios más aproximados, es decir, a corto plazo. El diseño de un sistema ABC puede variar, dependiendo de la aplicación que se requiera.

Fundamentos del ABC

La filosofía del ABC se basa en el principio en el que la actividad es la causa que determina la generación de costos y de que los productos consumen actividades. En este punto es importante definir lo que se entiende por actividad. Una actividad se puede definir como el conjunto de tareas que generan costos y que están orientadas a la obtención de un "output" para elevar el valor añadido de la organización.

Es importante diferenciar una actividad de una tarea. En principio una actividad está integrada por un conjunto de tareas. La actividad está dirigida a generar un "output", mientras que la tarea es un paso necesario para la finalización de la actividad. Por ejemplo: la actividad de seleccionar empleados está compuesta de las tareas de colocar anuncios en los periódicos, estudiar las cartas de los candidatos, entrevistar a los candidatos, etc. Las actividades a su vez pueden clasificarse en: a) actividades principales (aquellas directamente relacionadas con los productos y/o servicios) y b) actividades auxiliares (las que apoyan las actividades principales).

El sistema de costos basado en actividades "ABC" amplía el sistema de costos tradicional por enlaces de los gastos de

recursos de una variedad y complejidad de productos elaborados (no solo los volúmenes físicos producidos). Para observar el contraste, observe la estructura del sistema tradicional de costos en la figura 1.2.1. Aquí los costos generales de una fábrica son asignados a los centros de costos de producción y luego a los productos.

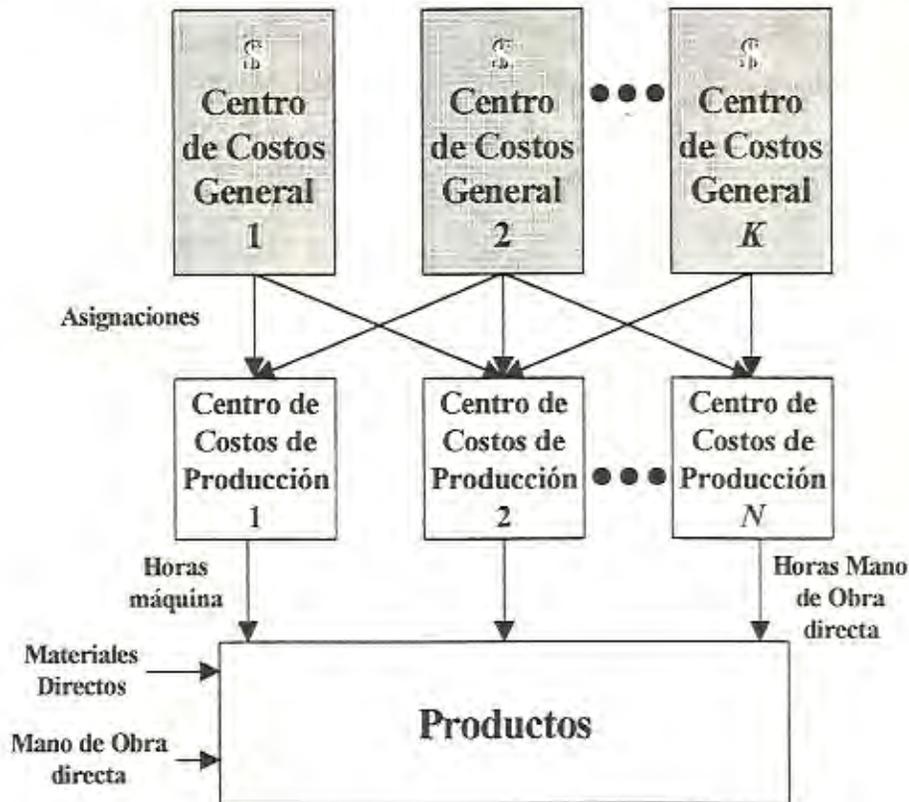


Figura 1.2.1 El sistema de costo tradicional.

Muchos sistemas de costos tradicionales fracasan en la asignación de gastos generales a los centros de costos debido al uso de bases arbitrarias, tal como la hora de mano de obra directa, asignando los costos generales a los centros de costos de producción.

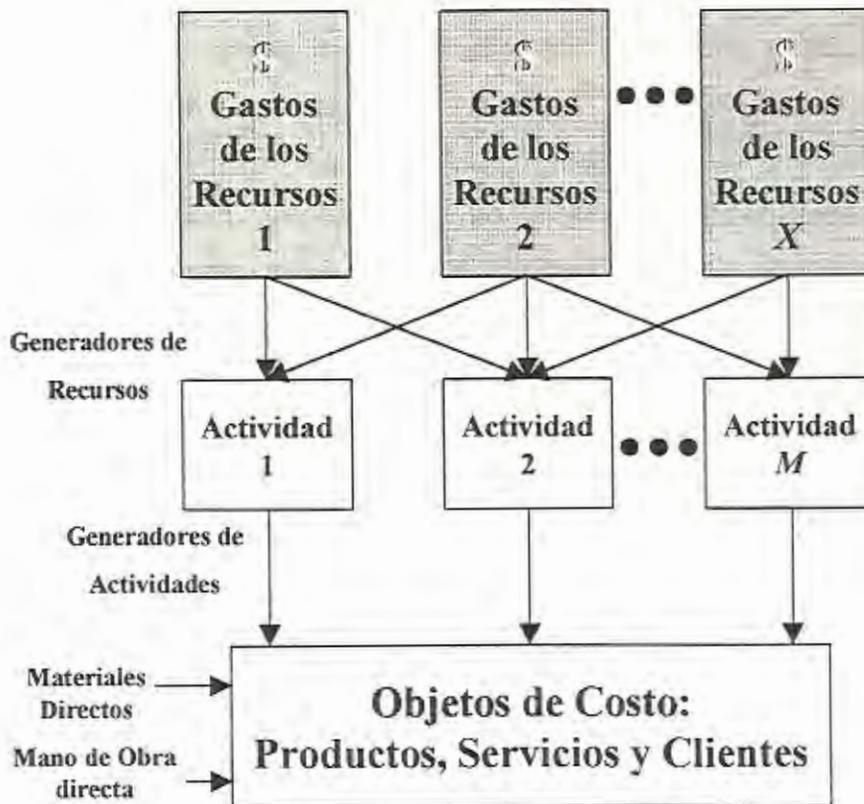


Figura 1.2.2 El sistema de costos basado en actividades ABC.

A diferencia de la figura 1.2.1, la figura 1.2.2 muestra la estructura del sistema de costos basado en actividades para la operación de una fábrica. A primera vista se presenta similar. Pero la estructura fundamental y sus conceptos son totalmente diferentes. El sistema ABC es desarrollado a través de una serie de cuatro pasos consecutivos:

1. Desarrollar el diccionario de actividades.
2. Determinar cuánto la Organización está gastando en cada una de las actividades.
 - Jerarquía de las actividades.
 - Atributo de las actividades.
3. Identificar los productos, servicios y clientes de la Organización.

4. Seleccionar los inductores de costos de las actividades que enlazan los costos de actividad a los productos, servicios y clientes de la Organización.

Estos pasos son desarrollados en empresas industriales, sin embargo, en empresas de servicios, no dejan de tener importancia, ya que las empresas industriales tienen exactamente los mismos temas de gestión que las empresas industriales. Las empresas de servicios necesitan el sistema ABC para vincular los costos de los recursos que suministran, con los ingresos obtenidos por los productos y clientes individuales que hacen uso de estos recursos. Es necesario y de suma importancia que los gerentes comprendan claramente esta vinculación y la interacción entre la fijación de precios, características, mejoras de los productos y servicios, para la toma de buenas decisiones.

Una de las razones principales para que las empresas de servicios apliquen un sistema ABC, se debe a que todos sus costos son indirectos pareciendo ser fijos. Por ejemplo: las empresas industriales, podían, por los menos seguir la pista de las partidas importantes de costos, tales como: los materiales y la mano de obra directa, hasta los productos individuales. Las empresas de servicios tienen desde pocos materiales directos a ninguno en absoluto, y gran parte de su personal proporciona un soporte indirecto y no directo a los productos y clientes. La gran proporción de costos, aparentemente fijos, en las empresas de servicios se da porque, a diferencia de las empresas industriales, no tienen costos de materiales, fuente primaria de costos variables a corto plazo.



Capítulo 2

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y ANÁLISIS DE LA EMPRESA

2.1. Organización y estructura de la empresa

Las estructuras son las funciones, reglas, relaciones y responsabilidades que sirven de escenario marco para las actividades de la organización; son importantes ya que, idealmente, pueden facilitar el logro de los objetivos de la organización a través de las actividades de sus miembros.

EMPRESA mantiene una estructura organizacional plana, en la cual se reduce el número de niveles de autoridad y se deposita un alto grado de responsabilidades en la dirección intermedia (mandos intermedios). EMPRESA cuenta con 312 empleados distribuidos en todo el país, incluyendo la alta gerencia, mandos intermedios y niveles operativos. De acuerdo al capital suscrito con que se encuentra afiliada en la Cámara de Comercio de Guayaquil podemos anotar que EMPRESA es una compañía de tamaño mediano.

2.1.1. Organigrama estructural

En la actualidad EMPRESA tiene un organigrama estructural (figura 2.1.1.1), documento importante no solo en ella sino en toda organización porque permite principalmente visualizar y comprender los canales de comunicación de la empresa y orientar a los nuevos empleados hacia las relaciones estructurales. Desde su forma más simple un organigrama estructural muestra justamente las unidades y relaciones funcionales dentro de la estructura organizacional permitiendo una identificación rápida de las áreas que conforman a la empresa.

El organigrama estructural (figura 2.1.1.1) presenta cinco áreas principales en las que está dividida EMPRESA:

- ✓ Unidad Financiera
- ✓ Unidad de Recursos Humanos y Administración
- ✓ Unidad de Soporte Técnico y Administrativo
- ✓ Unidad Técnica de Mantenimiento
- ✓ Unidad de Servicios de Comunicación

2.1.2. Pirámide jerárquica de cargos

En la figura 2.1.2.1 se puede observar que EMPRESA cuenta con seis niveles de cargos. Esto fue definido cuidadosamente porque servirá de apoyo en el sistema de costos que se desea implantar en EMPRESA. Cada persona además de tener asignado un número de empleado tendrá asignado un código en el que esté asociado el cargo y el centro de costo al que pertenece y su ingreso salarial estará afectado por diferentes factores tales como: experiencia, productividad, nivel de cargo, etc.

Estos niveles de cargos servirán cuando EMPRESA comience a crecer, y los cargos que tiene asignado una persona actualmente, al momento de crecer serán asignadas a otras, de tal forma que no afecte al sistema de costos ABC que relacionará a cada empleado con el centro de costo o unidad de negocio y/o soporte al que pertenece ni a la nómina de los empleados. Por ejemplo: el cargo de gerencia general, gerencia de operaciones y gerencia técnica de mantenimiento lo realiza una misma persona en la actualidad, sin embargo, cuando la compañía crezca será necesario contratar personas que ocupen estos puestos, cumpliendo las funciones del cargo y a su vez recibirá un salario de acuerdo al nivel jerárquico al que pertenece. Además tendrá asignado un código que relacione su cargo con el centro de costo al que pertenece dentro de la estructura organizacional.

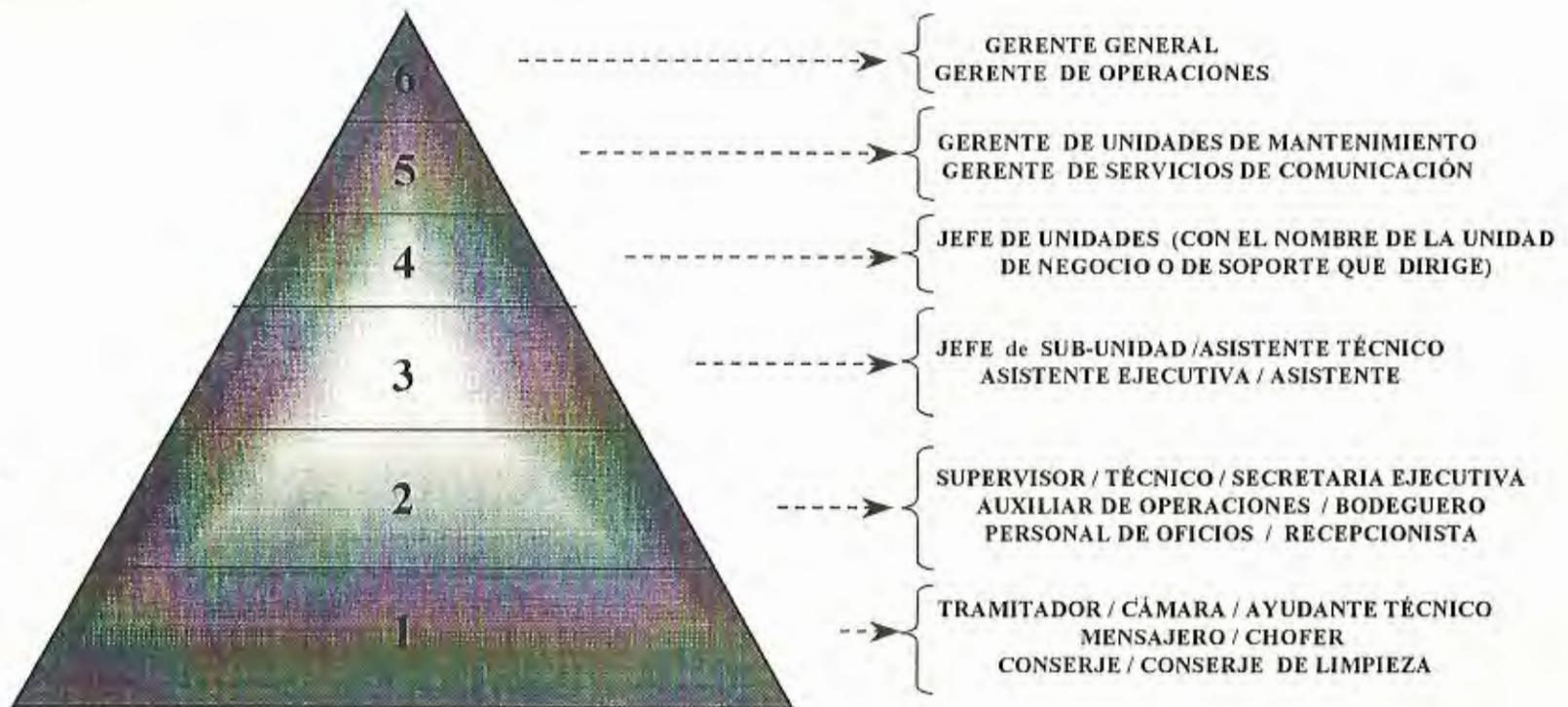


Figura 2.1.2.1 Pirámide jerárquica de cargos de EMPRESA.

2.2. Plan estratégico de la empresa

En la actualidad, pocas son las empresas de negocios que utilizan la planeación estratégica. Desde un punto de vista conceptual, la planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y futura esperada, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. Sin embargo, éste es un proceso complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y adaptarlos a las capacidades de la empresa.

Para desarrollar un plan estratégico enfocado a prestar servicios de calidad a los clientes, que es lo que desea obtener EMPRESA, se deben desarrollar ciertos parámetros que al interactuar determinan la "dinámica de la estrategia" (figura 2.2.1). Estos parámetros son:

1. Públicos claves.
2. Misión.
3. Visión.
4. Valores institucionales.
5. Parámetros de atención al cliente.
6. Objetivos Estratégicos.
7. Matriz F.O.D.A.

La misión, la visión, los valores institucionales y los parámetros de atención conforman la parte filosófica de la planeación estratégica. Esta parte filosófica constituye la piedra angular, es decir, el fundamento para toda la planeación estratégica, a través de la cual se responde a la pregunta: ¿cómo se trabaja en una compañía?. Los objetivos estratégicos, las metas y los públicos

claves determinan la parte teórica-conceptual de la planeación estratégica, que a su vez define el camino a trazar.

Es de suma importancia que en una empresa se defina claramente la parte filosófica de la planeación estratégica y que cada trabajador logre comprometerse con los elementos de esta filosofía, que haga de la misión, la visión, los valores institucionales y los parámetros de atención parte de su vida, de tal manera que se alcancen las metas y objetivos trazados en la parte teórica-conceptual.



Figura 2.2.1 Esquema de la dinámica de la estrategia.

Es de gran valor tener un planeamiento estratégico bien estructurado cuando los trabajadores de una empresa tienen dudas, y solamente a través del hilo conductor de la planeación estratégica "la parte filosófica", el líder podrá orientar

eficientemente a la empresa por medio de la misión y la visión estratégica a obtener. De la misma manera el líder podrá dirigir la empresa y sancionar a aquellos trabajadores que no cumplan con los principios de la misma.

2.2.1. Públicos claves

La definición de los públicos claves es vital para la proyección de EMPRESA. Estos son grupos u organizaciones las cuales son afectadas directamente por nuestras acciones u omisiones y que solicitan o reclaman la atención, prestación de servicios, recursos, información o resultados de lo que se gestiona. La insatisfacción de sus requerimientos puede afectar el cumplimiento de la visión que EMPRESA se ha propuesto e incluso el éxito mismo como Compañía de Servicios Auxiliares. En la tabla I se puede observar el listado de públicos claves con sus respectivos requerimientos y el impacto que genera en EMPRESA el incumplimiento de las expectativas planteadas.

TABLA I

MATRIZ DE ANÁLISIS DE LOS PÚBLICOS CLAVES DE EMPRESA

PÚBLICO CLAVE	EXPECTATIVAS RAZONABLES REQUERIMIENTOS / NECESIDADES	IMPACTO DEL INCUMPLIMIENTO
CLIENTES ACTUALES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los clientes demandan productos de calidad a precios razonables y adecuados a sus necesidades. ✓ Los clientes requieren además un servicio ágil, oportuno y entregado con atención amable y personalizada, recibiendo siempre información de los servicios contratados, asesoría profesional y retroalimentación durante el proceso. Desean una gama de servicios auxiliares en las áreas de mantenimiento técnico que evite interferencia y detenciones en el desarrollo de sus tareas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdida de clientes/clientes insatisfechos. ▪ Generación de rumores de mal servicio recibido. ▪ Reducción de ingresos. ▪ Aumento de los "target cost" de los servicios que prestamos. ▪ Pérdida de imagen y credibilidad en el mercado. ▪ Reducción de las utilidades y estancamiento del crecimiento de la compañía. ▪ Reducción de operaciones.
CLIENTES POTENCIALES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Demandan servicios de calidad adaptados a los requerimientos y necesidades que ellos planteen. ✓ Requieren servicios similares a los ya contratados por ellos, pero con mejores precios de los que actualmente pagan, con mejores tiempos de respuestas. ✓ Desean flexibilidad a sus pedidos y que se ajusten a los horarios que ellos establezcan. ✓ Desean soluciones integrales a sus requerimientos. ✓ Demandan prestadores de servicios en los que puedan confiar. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdida de credibilidad. ▪ Se estanca el crecimiento. ▪ Mala imagen ante potenciales nuevos clientes. ▪ Déficits operacionales mensuales vs. presupuesto ▪ Incumplimientos de metas y objetivos propuestos.

PÚBLICO CLAVE PARA EMPRESA	EXPECTATIVAS RAZONABLES REQUERIMIENTOS / NECESIDADES	IMPACTO DEL INCUMPLIMIENTO
EMPLEADOS DE EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los empleados de EMPRESA requieren ser recompensados oportuna y de manera competitiva con el mercado de servicios similares a los que ofrecemos. ✓ Requieren premios por productividad y eficiencia en función del trabajo desarrollado. ✓ Demandan un ambiente de trabajo que les garantice estabilidad y seguridad y que les permita desarrollarse. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultura organizacional pobre. ▪ Clima de trabajo malo. ▪ Baja productividad / bajo rendimiento individual y colectivo. ▪ Costos de operación altos y por ende los costos de los servicios que ofrecemos. ▪ Incumplimientos de metas trazadas. ▪ Rotación de personal. ▪ Desmotivación y deslealtad. ▪ Falta de compromiso de los empleados. ▪ Aparecen liderazgos paralelos negativos.
BANCO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El Banco requiere que EMPRESA crezca en negocios y en utilidades, de tal forma que la rentabilidad de la compañía permita mantener costos target bajos para el banco (comparados con el mercado) y que por otro lado la recuperación vía dividendos haga sumamente eficiente el gasto operacional del "back office" del grupo frente a sus competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desinterés de mantener EMPRESA dentro del Grupo del Banco. ▪ Conflictos con los delegados del banco en la relación con EMPRESA. ▪ No apoyo a la inversión en EMPRESA. ▪ Desinversión / posible venta.
PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los proveedores en general de recursos (humanos, materiales, insumos, equipos, repuestos, etc.) Requieren que cumplamos con los compromisos que adquirimos con ellos. Necesitan además información clara y oportuna de parte nuestra, así como prácticas administrativas transparentes y honestas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdida de credibilidad ▪ Pérdida de líneas de crédito. ▪ Imposibilidad de obtener descuentos. ▪ Disminución del tiempo de respuesta de nuestros servicios. ▪ Pérdida de clientes. ▪ Desaceleración del crecimiento proyectado.

PÚBLICO CLAVE PARA EMPRESA	EXPECTATIVAS RAZONABLES REQUERIMIENTOS / NECESIDADES	IMPACTO DEL INCUMPLIMIENTO
ENTIDADES REGULADORAS Y DE CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Que cumplamos con las normas generales, reglamentos y leyes en las cuales la operación de EMPRESA se encuentra enmarcada especialmente. ✓ Necesitan que entreguemos oportunamente la información que están facultados a requerir con relación a la gestión y operación de la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incumplimientos que interferirían con el normal desarrollo de las actividades ▪ Pérdida de confianza de las autoridades del grupo del Banco. ▪ Multas y otras sanciones. ▪ Incrementos de controles innecesarios por parte del Grupo del Banco u otras instituciones
COMUNIDAD / SOCIEDAD ECUATORIANA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La sociedad ecuatoriana requiere una compañía de servicios auxiliares que sea ejemplo de profesionalismo, atención amable, honestidad y modelo de ética empresarial. ✓ Necesita una empresa que genere plazas de trabajo y que aporte de manera permanente al desarrollo de su gente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desconfianza en la empresa . ▪ Credibilidad afectada. ▪ Reducción de clientes potenciales. ▪ Incumplimiento de planes proyectados. ▪ Pérdida de imagen.
POTENCIALES ACCIONISTAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Necesitan que EMPRESA sea una compañía autosuficiente, con una participación importante dentro del mercado de servicios auxiliares, con clientes importantes del medio, rentable con índices financieros competitivos y atractivos para mantenerla dentro del Grupo del Banco. ✓ Requieren que los costos de los servicios que prestan al Grupo del Banco sean mejores que los ofrecidos por prestadores del mercado ecuatoriano con relación a los estándares y calidad de servicios establecidos por el Grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desinterés de mantener EMPRESA dentro del Grupo del Banco. ▪ No apoyo a la inversión en EMPRESA. ▪ Desinversión / posible venta. ▪ Reducción de la operación de EMPRESA.

2.2.2. Misión

La misión identifica la tarea básica de una empresa. La misión es la declaración de lo que es fundamental, permanente e inalterable en la empresa, definiendo la razón de su existencia y las características fundamentales del negocio y su diferenciación competitiva. La misión de EMPRESA es: *"Satisfacer las necesidades de servicios de conserjería, distribución de correspondencia y mantenimiento general del Ecuador con soluciones integrales; optimizando el uso de recursos mediante la aplicación de procesos innovadores que permitan cumplir con eficiencia, rapidez y seguridad, garantizando retornos adecuados de sus inversiones, preservando la imagen y filosofía de servicio del Banco"*.

2.2.3. Visión

La visión define y comunica el futuro que desea forjar una organización. Es el estándar contra el cual se evalúan las acciones y el desempeño. La visión es lo que ayuda a alcanzar la misión en una organización. Es en sí, la expresión más profunda de lo que se desea obtener. La visión de EMPRESA es: *"Ser reconocidos en el 2001 como la Compañía de Servicios Auxiliares líder en la prestación de servicios profesionales de calidad con soluciones integrales en el mercado ecuatoriano"*.

2.2.4. Valores institucionales

Los gerentes, y de manera especial los altos gerentes, crean el clima de la empresa. Sus valores influyen sobre la dirección de la empresa. Aunque el término "valor" se

usa en forma diferente, un valor se puede definir como una creencia bastante estable sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, y que guía las acciones y la conducta de los trabajadores para cumplir con las metas de la organización. Se puede pensar en los valores como algo que forma una ideología que se infiltra en las decisiones que se toman cada día.

En muchas compañías exitosas los líderes de la empresa impulsados por valores sirven como modelos de los roles, fijan los estándares para el desempeño, motivan a los empleados, hacen que la compañía sea especial y son un patrón para el ambiente externo.

Los valores son pautas de conducta que guían la organización y unen a los miembros de la empresa bajo una misma cultura, es decir, los valores son el "corazón y el sistema nervioso" de una empresa, son la razón existencial del ¿cómo se trabaja?. Los valores institucionales de EMPRESA han logrado que esta se desarrolle en un clima laboral muy bueno, de tal manera que los empleados entregan a los clientes servicios de calidad garantizando la permanencia y el crecimiento de la organización en el tiempo, además del mejoramiento de la calidad de vida de los empleados desarrollándose profesionalmente, viviendo en un ambiente de sana convivencia y compañerismo. De esta manera los empleados de EMPRESA realizan sus trabajos diligentemente marcando la diferencia con la competencia. Estos valores son:

- ✓ Respeto a las personas.
- ✓ Excelencia en el servicio.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Pasión y diligencia en el trabajo.
- ✓ Honestidad.

Respeto a las personas.-

Es el reconocimiento objetivo de las capacidades del individuo y de los demás. Respeto de la propiedad e intereses de los clientes. Respeto al buen nombre y honor de los empleados de EMPRESA. Son manifestaciones de urbanidad, trato cordial y amable, pulcritud personal, orden, aseo y buen gusto en los lugares de trabajo, cuidado de herramientas y uso adecuado del tiempo.

Excelencia en el servicio.-

Debe ser una forma de vivir, una norma de conducta, un comportamiento deseado permanentemente. Es indispensable aplicarla en lo que se hace, para que el cliente perciba calidad en lo que se le entrega. Practicar la excelencia en el servicio ayuda a mejorar la calidad de vida, el desarrollo profesional y permite un ambiente de convivencia sano.

Trabajo en equipo.-

Es un medio de proveer servicios de calidad. Condición para lograr altos estándares de eficiencia y eficacia que garantizan la permanencia y el crecimiento de la empresa en el tiempo. Es la participación activa de cada uno de

los empleados en el cumplimiento de los objetivos y misión de EMPRESA. Facilita la comunicación; los objetivos son comunes no particulares.

Pasión y diligencia en el trabajo.-

Es una actitud, un deseo permanente de hacer las cosas bien. EMPRESA se siente orgullosa de aportar en el desarrollo del país con una forma de hacer negocios: "ATENDIENDO AL CLIENTE Y SATISFACIENDO SUS EXPECTATIVAS Y REQUERIMIENTOS RAZONABLES". El trabajo diligente siempre marcará la diferencia con quienes se compite en el mercado y de esta manera se manifiesta respeto a uno mismo y al cliente.

Honestidad.-

EMPRESA desarrolla su negocio en forma honesta de manera que genera una percepción de confianza, transparencia, equidad y justicia en clientes, empleados, accionistas y a la comunidad. Genera credibilidad en proveedores y en las entidades de control.

2.2.5. Parámetros de atención al cliente

En EMPRESA existen los siguientes parámetros de calidad en la atención al cliente:

- ✓ Atención amable.
- ✓ Agilidad y diligencia.
- ✓ Asesoría permanente.
- ✓ Información oportuna.

Atención amable.-

Es crear el ambiente agradable y amigable para la atención de las necesidades del cliente.

Agilidad y diligencia.-

Significa ser eficientes en tiempos de respuestas.

Asesoría permanente.-

Significa anticiparse en el servicio, entender las necesidades del cliente, guiar, aconsejar la mejor alternativa.

Información oportuna.-

Ser transparentes con la información y las respuestas a las inquietudes de los clientes.

2.2.6. Objetivos estratégicos

También conocido como "*Factores claves de éxito*", se define así a las acciones o logros fundamentales e indispensables para la consecución de la visión.

EMPRESA para alcanzar la visión necesita:

- ✓ Contar con una organización flexible y eficiente enfocada a ofrecer servicios de calidad.
- ✓ Necesita desarrollar sistemas de información gerencial.
- ✓ Necesita que el recurso humano esté comprometido, motivado y sea altamente profesional y productivo.
- ✓ Debe tener una estructura financiera con resultados que demuestren la eficiencia administrativa y operativa acorde a estándares de calidad.

2.2.7. Matriz F.O.D.A.

La matriz FODA es una herramienta moderna para analizar las amenazas y las oportunidades del ambiente externo y las relaciones con las debilidades y fuerzas (internas) de la organización. Es una estructura conceptual para el análisis sistemático que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades de la organización.

Ha sido muy común sugerir que las empresas identifiquen sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y las amenazas en el ambiente externo. Pero lo que se pasa por alto con frecuencia es que para combinar estos factores quizá se requiera de decisiones estratégicas claras. Para sistematizar estas decisiones tenemos la Matriz FODA. El modelo FODA comienza con las amenazas porque en muchas situaciones una compañía lleva a cabo la planeación estratégica como resultado de una crisis, problema o amenaza advertida.

La figura 2.2.7.1 representa las cuatro estrategias alternativas de la Matriz FODA. Las estrategias se basan en el análisis del ambiente externo (amenazas y oportunidades) y del interno (debilidades y fortalezas).

Factores internos Factores externos	Fortalezas internas (F) Por ejemplo: Fortalezas en la administración, en operaciones, en finanzas, en mercadotecnia, en IyD, ingeniería.	Debilidades internas (D) Por ejemplo: Debilidades en las áreas que se muestran en el cuadro de "fortalezas".
Oportunidades externas (O) (Se consideran también los riesgos) Por ejemplo: las condiciones económicas actuales y futuras; los cambios políticos y sociales, nuevos productos/servicios y tecnología.	Estrategia FO: Maxi-maxi Potencialmente la estrategia más exitosa, utilizando las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades.	Estrategia DO: Mini-maxi Por ejemplo, estrategia de superar las debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades.
Amenazas externas (A): Por ejemplo: falta de energía, competencia y áreas similares a las que se muestran en el cuadro anterior de "oportunidades".	Estrategia FA: Maxi-mini Por ejemplo, uso de las fortalezas para hacer frente a las amenazas o evitarlas.	Estrategia DA: Mini-mini Por ejemplo, Atrinamiento, liquidación o coinversión.

Figura 2.2.7.1 Matriz F.O.D.A.

1. La estrategia DA (en la esquina inferior derecha) intenta minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Se puede requerir que la compañía, por ejemplo, cree una co-inversión, se atrinchere o incluso se liquide.
2. La estrategia DO intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Por consiguiente, una empresa con ciertas debilidades en algunas áreas dentro de la empresa o adquiera las capacidades necesarias (como puede ser la tecnología o personas con las habilidades necesarias) del exterior, haciendo posible aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.

3. La estrategia FA se basa en las fuerzas de la organización para hacer frente a las amenazas en el ambiente. El propósito es aumentar al máximo las primeras al mismo tiempo que se minimizan las últimas. Por lo tanto, una compañía puede usar sus fuerzas tecnológicas, financieras, gerenciales o de mercadotecnia, para hacer frente a las amenazas de un nuevo producto lanzado por su competidor.

4. La situación más deseable se presenta cuando la compañía puede usar sus fuerzas para aprovechar las oportunidades (la estrategia FO). Desde luego, el propósito de las empresas es moverse desde otras posiciones en la matriz hasta ésta. Si tienen debilidades tratarán de superarlas, convirtiéndolas en fuerzas. Si se enfrentan a amenazas les harán frente para poder concentrarse en las oportunidades.

Para analizar un FODA se debe considerar el ambiente externo e interno de la empresa. El ambiente externo se tiene que analizar sobre la base de las amenazas y oportunidades centrándose en los factores económicos, sociales, políticos, legales, competitivos y sociales. En forma similar, se debe realizar una auditoría para analizar y evaluar el ambiente interno de la empresa con relación a sus recursos y a sus fuerzas y debilidades; esto se hace tomando en cuenta la capacidad directiva, competitiva, tecnológica, de recursos humanos, y financiera. (Figura 2.2.7.2).

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EXTERNAS



Figura 2.2.7.2 Factores del entorno y capacidades para analizar un FODA

Cuando realizamos el diagnóstico interno y externo de la empresa, tenemos que considerar el efecto o la naturaleza del impacto de cada descripción de factores y capacidades, y luego calificarla para estructurar objetivos estratégicos y que con el cumplimiento de los mismos se logre minimizar las debilidades, para estar preparado a actuar de manera proactiva y no reactiva cuando se

presente algún problema o amenaza aprovechando al máximo las oportunidades y fortalezas que tiene la empresa. Para calificar el impacto de cada descripción se tienen que formular las siguientes preguntas para cada caso:

TABLA II
PREGUNTAS QUE SE DEBEN GENERAR EN UN FODA

Descripción	Preguntas que se debe generar	IMPACTO		
		A	M	B
Fortalezas	¿Qué ventaja competitiva me genera?	X		
Oportunidades	¿Qué ventaja lograría la Empresa?		X	
Debilidades	¿Qué pasa si no hacemos algo?			X
Amenazas	¿Qué desventaja tendría la Empresa?		X	

En las tablas III y IV se presentan los diagnósticos externos de EMPRESA: oportunidades y amenazas respectivamente, en donde se detalla el impacto o efecto en la organización con su respectiva calificación. Para calificar se consideran los siguientes puntajes:

PUNTAJE PARA PARÁMETROS DEL DIAGNÓSTICO EXTERNO		
PARÁMETROS	RANGOS	PUNTAJE
Impacto	Alto	4
	Mediano	2
	Bajo	0
Plazo	Corto	3
	Mediano	2
	Largo	1
Probabilidad de que ocurra	Alta	4
	Media	2
	Baja	0

Cuando se tienen factores que son trascendentales para una empresa se califica al factor con un impacto alto; cuando conocemos que no es tan determinante en la vida institucional, que no es el único factor que está incidiendo se considera que tiene un impacto en la organización de rango mediano. El plazo está determinado por el tiempo en que este afecta a la organización, es decir, cuando está dentro del período de un año es de corto plazo, de 1 a 3 años es de mediano plazo y cuando es mayor a 3 años se considera el efecto a largo plazo. Para la probabilidad de ocurrencia se ha determinado tres rangos en el que: a) el factor puede ocurrir, b) probablemente ocurra en el 50% de las veces y c) de que no ocurra, el puntaje se lo determina en la misma proporción del puntaje del impacto que afecte al factor.

En las tablas V y VI se presentan los diagnósticos internos de EMPRESA: fortalezas y debilidades respectivamente, en donde se detalla el impacto o efecto en la organización con su respectiva calificación. Para calificar se consideran los siguientes puntajes:

PUNTAJE PARA PARÁMETROS DEL DIAGNÓSTICO EXTERNO		
PARAMETROS	RANGOS	PUNTAJE
Impacto	Alto	7
	Mediano	3
	Bajo	0
Importancia frente a la competencia	Alta	4
	Media	2
	Baja	0

Con el mismo criterio que se consideró determinar o asignar el rango de impacto para el diagnóstico externo de las tablas III y IV para calificar, se realiza para el diagnóstico interno en las tablas V y VI. Cabe recalcar que tanto en la importancia frente a la competencia como en el impacto se pueden realizar combinaciones entre los rangos alto, medio y bajo; la calificación para estos casos será el promedio de ambos.

Finalmente en la TABLA VII se puede observar la matriz F.O.D.A. de EMPRESA, ordenado de tal manera que las descripciones de mayor importancia (las que obtuvieron mayor puntaje) se colocan primero hasta las de menor puntaje.

TABLA III

CALIFICACIÓN DE CADA DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES DEL DIAGNÓSTICO EXTERNO DE LAS "OPORTUNIDADES" DE EMPRESA

Factor del Entorno	Efecto en la organización Naturaleza del impacto	Impacto			Plazo			Probabilidad de que ocurra				
		A	M	B	C	M	L	A	M	B		
Factores Económicos												
Reactivación económica del País .	Crecimiento en negocios.		■									7
Ajuste y estabilidad de la economía.	Estabilidad en precios y tarifas.		■									9
Retorno de inversión extranjera.	Capitalización / Crecimiento.		■									9
Factores Políticos / Legales												
Nuevo marco legal, laboral y tributario. Control de cumplimiento de leyes tributarias.	Flexibilidad de contratación para vender servicios y disminución de la informalidad. Preferencia de empresas y clientes formales.		■									11
Nuevos dueños potenciales.	Inversión fresca en la empresa.		■									9
Factores Competitivos												
Inexistencia de compañías que presten servicios de mantenimiento integral.	Crecimiento en negocios.		■									11
Tendencia mundial a tercerizar Servicios de soporte administrativo.	Crecimiento de negocios.		■									8
Factores Sociales												
Desempleo actual.	Posibilidad de contratar con flexibilidad mano de obra calificada.		■									7
Nivel cultural en aumento.	Mejora percepción de calidad en los usuarios y público en general.		■									5



TABLA IV

CALIFICACION DE CADA DESCRIPCION DE LOS FACTORES DEL DIAGNOSTICO EXTERNO DE LAS "AMENAZAS" DE EMPRESA

Factor del Entorno	Efecto sobre la organización	Impacto			Plazo			Probabilidad de que ocurra				
		A	M	B	C	M	L	A	M	B		
Factores Económicos												
Dependencia del país de las exportaciones petroleras.	Inestabilidad económica.		■			■				■		6
Renegociación de contratos.	Disminución considerable de la operación de la empresa.	■				■				■		9
Factores Políticos / Legales												
Que se revea la autorización de operar en todo el sector de la economía real.	Pérdida del mercado y restricción de operatividad.		■			■				■		3
Incumplimiento del país con el F.M.I.	Recesión, inflación y estancamiento.		M/B			■				■		5
Factores Competitivos												
La informalidad del mercado.	Dificultades en el crecimiento proyectado.		M/B			■				■		5
Competencia desleal y deshonestas.	Dificultad de incrementar nuevos clientes e incrementar negocios.		■			■				■		9
Factores Sociales												
Unificación salarial integral.	Incremento del costo de la nómina.		■			■				■		9
Incremento del costo de la vida.	Desmotivación en el personal, baja la productividad y baja de la calidad de los servicios.		■			■				■		7
Corrupción generalizada en el país.	Reducción del mercado potencial para oferta de nuestros servicios.		■			■				■		9

TABLA V

CALIFICACIÓN DE CADA DESCRIPCIÓN DE LAS CAPACIDADES DEL DIAGNÓSTICO INTERNO DE LAS "FORTALEZAS" DE EMPRESA

Factor Interno	Efecto	Impacto			Importancia frente a la competencia			
		Naturaleza del Impacto			A	M	B	
Capacidad Financiera								
Liquidez operativa y solvencia financiera.	Permite cumplir las proyecciones y objetivos programados y definidos.	■			■			9
Respado institucional con capital de marca.	Credibilidad, lealtad, recordación de marca, confianza y posibilidad de hacer negocios.		■		■			7
Capacidad Directiva								
Estructura directiva trabajando más de ocho años cohesionada.	Genera liderazgo firme, credibilidad y confianza de la gente y fomenta un buen clima laboral.	■			■			11
Productividad y capacidad de reacción ante eventos no programados.	Crecimiento y afianzamiento de nuestro capital de marca.		■			M/B		8
Capacidad Competitiva								
Credibilidad y confianza en el mercado de proveedores de insumos, materiales, etc.	Nos permite y ayuda a cumplir con todos los objetivos de Servicios de Calidad establecidos.		■		■			5
Base de datos de clientes actualizada.	Crecimiento y posibilidades de hacer nuevos negocios.	■			■			11
Canales de distribución	Incremento de la operación de EMPRESA visualizando los clientes adecuados.	■			■			11
Capacidad Tecnológica								
Estructura e infraestructura propia con adecuados recursos actualizados.	Satisfacción de los requerimientos de los clientes. Cumplimiento con los parámetros de calidad y excelencia en los servicios prestados.		■		■			5

TABLA V

CALIFICACIÓN DE CADA DESCRIPCIÓN DE LAS CAPACIDADES DEL DIAGNÓSTICO INTERNO DE LAS "FORTALEZAS" DE EMPRESA

Factor Interno	Efecto	Impacto			Importancia frente a la competencia			
		A	M	B	A	M	B	
Talento Humano								
Valores y principios institucionales claramente definidos y compartidos.	Confianza y credibilidad en todos los públicos claves.	■			■			11
Alto estándar de ambiente de trabajo.	Mantiene la operatividad y motivación de la empresa. Ayuda a cimentar la cultura organizacional.	■			■			7
Personal motivado y comprometido con los objetivos de la empresa.	Productividad y optimización de recursos.	■				■		9
Capacidad profesional del Recurso Humano.	Eficiencia y percepción de seguridad en nuestros clientes.	■			■			11
Contamos con proveedores calificados de servicios complementarios.	Crecimiento en clientes y negocios.	■				■		9
Recurso Humano concentrado en el Servicio que prestamos a nuestros clientes.	Cumplimiento con las proyecciones del negocio y los estándares de calidad.	■				■		9

TABLA VI

CALIFICACIÓN DE CADA DESCRIPCIÓN DE LAS CAPACIDADES DEL DIAGNÓSTICO INTERNO DE LAS "DEBILIDADES" DE EMPRESA

Factor Interno	Efecto	Impacto			Importancia frente a la competencia			
		A	M	B	A	M	B	
Capacidad Financiera								
Falta de costos de producción de productos y servicios y rangos de costos para negociar.	Dificultad de establecer con certeza el precio de venta de los productos y servicios para una negociación.	■			■			11
Estructura Organizacional								
Transición en proceso de cumplimiento de procedimientos y pirámide documental establecida.	Restringe la operatividad de la compañía y la puesta en marcha del Sistema de Calidad.		■		■			7
Capacidad Competitiva								
Falta cultura de promoción y venta de nuestros productos y servicios.	Limita el crecimiento de la empresa.		■			■		9
Falta de enfoque a mercados objetivos y prioritarios.	Limita el crecimiento, genera ineficiencia.		■			■		7
Capacidad Tecnológica								
Falta automatización de procesos de soporte a las unidades de servicios: facturación, compras, cobranzas, costos, rol de pagos.	Falta de eficiencia y operatividad en los procesos de soporte administrativo.		■			■		4
Talento Humano								
Falta formalidad en los programas de desarrollo y capacitación en la empresa.	Resta productividad y eficiencia.		■			■		5
Falta compromiso formal en el cumplimiento de las directrices y normas de conducta.	No se logra trabajo en equipo y lesiona la cultura organizacional.		■			■		9
OTROS FACTORES								
Falta infraestructura propia (locales)	Limita crecimiento e imagen.			■		■		2

Matriz F.O.D.A. de EMPRESA

TABLA VII

Oportunidades	Imp.	Amenazas	Imp.
Nuevo marco legal, laboral y tributario. Control de cumplimiento de leyes tributarias.	11	Renegociación de contratos.	9
Inexistencia de compañías que presten servicios de mantenimiento integral.	11	Competencia desleal y deshonestá.	9
Ajuete y estabilidad de la economía.	9	Unificación salarial integral.	9
Retorno de inversión extranjera.	9	Corrupción generalizada en el país.	9
Nuevos dueños potenciales.	9	Incremento del costo de la vida.	7
Tendencia mundial a tercerizar Servicios de soporte administrativo.	8	Dependencia del país de las exportaciones petroleras.	8
Reactivación económica del País .	7	Incumplimiento del país con el F.M.I.	6
Desempleo actual.	7	La informalidad del mercado.	6
Nivel cultural en aumento.	5	Que se revoca la autorización de operar en todo el sector de la economía real.	3
Fortalezas	Imp.	Debilidades	Imp.
Estructura directiva trabajando más de ocho años cohesionada.	11	Falla de costos de producción de productos y servicios y rangos de costos para negociar.	11
Base de datos de clientes actualizada.	11	Falla cultura de promoción y venta de nuestros productos y servicios.	9
Cánones de distribución	11	Falla compromiso formal en el cumplimiento de las directrices y normas de conducta.	9
Valores y principios institucionales claramente definidos y compartidos.	11	Transición en proceso de cumplimiento de procedimientos y pirámide documental establecida.	7
Capacidad profesional del Recurso Humano.	11	Falla de enfoque a mercados objetivos y prioritarios.	7
Liquidéz operativa y solvencia financiera.	9	Falla formalidad en los programas de desarrollo y capacitación en la empresa.	6
Personal motivado y comprometido con los objetivos de la empresa.	9	Falla automatización de procesos de soporte a las unidades de servicios: facturación, compras, cotizaciones, costos, rol de pagos.	4
Contamos con proveedores calificados de servicios complementarios.	9	Falla infraestructura propia (locales)	2
Recurso Humano concentrado en el Servicio que prestamos a nuestros clientes.	9		
Respaldo institucional con capital de marca	7		
Alto estándar de ambiente de trabajo.	7		
Productividad y capacidad de reacción ante eventos no programados.	6		
Credibilidad y confianza en el mercado de proveedores de insumos, materiales, etc.	5		
Estructura e infraestructura propia con adecuados recursos actualizados.	5		

En el Apéndice A se puede observar la dinámica de la estrategia con todos los puntos que actúan en el plan estratégico de EMPRESA.

2.3. Definición y descripción de las unidades de la empresa

2.3.1. Unidades de Negocio

- Unidades Técnicas de Mantenimiento (figura 2.1.1.1, pág.17) conformada específicamente por las subáreas de:
 - Servicios Generales, que se encarga de planificar, optimizar, supervisar, controlar y costear los servicios de oficios, limpieza, obras civiles menores y remodelaciones, controlando la eficiencia del servicio a fin de lograr la total satisfacción del cliente, de acuerdo a las políticas de EMPRESA y a los estándares definidos por el cliente. También realizar la gestión de venta de los servicios y el control de calidad de los mismos.
 - Taller Automotriz, en donde se planifican, administran, dirigen, supervisan y optimizan las operaciones y funcionamiento del parque automotor de la empresa y clientes, así como los procesos de mantenimiento preventivo, correctivo en mantenimiento automotriz, mediante la efectiva utilización de los recursos propios (humanos,



equipos e insumos) y externos de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos.

- Sistemas eléctricos, en donde se planifica, administra, dirige, supervisa, fiscaliza y optimiza la operación y funcionamiento de los sistemas eléctricos, instalaciones eléctricas, maquinaria, construcciones y edificaciones contratadas; mediante la efectiva utilización de los recursos propios y externos de acuerdo a las políticas de EMPRESA. También se realiza la gestión de venta de los servicios que brinda la compañía.

- Climatización/sistemas mecánicos, en donde se planifican, administran, dirigen, supervisan, fiscalizan y optimizan las operaciones y funcionamiento de los sistemas de climatización y sistemas mecánicos, así como los procesos de mantenimiento preventivo, correctivo, de desarrollo y modernización, mediante la efectiva utilización de los recursos propios (humanos, equipos e insumos) y externos de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos.

- Máquinas de oficina, en donde se planifican, supervisan, controlan y ejecutan las operaciones de mantenimiento preventivo, de desarrollo y modernización de los equipos de oficinas asignados según los procedimientos y normativos

de uso establecidos. También se realiza la gestión de venta de los servicios que brinda la compañía.

- Unidad de Servicios de Comunicación (figura 2.1.1.1), que se encarga específicamente de administrar y promover la operación del servicio de entrega de correspondencia a nivel nacional y el servicio de conserjería en la oficina Guayaquil del Banco al que pertenece EMPRESA.

2.3.2. Unidades de Soporte Administrativo

- Unidad de RR.HH. y Administración, donde se administran los sub-sistemas de Recursos Humanos y los procesos administrativos de la empresa, a fin de canalizar adecuadamente los recursos y servicios al personal, para guiar al talento humano de la empresa al logro de un clima laboral óptimo, que procure cambios de conductas personales y colectivas orientados a cumplir los propósitos de la empresa.
- Unidad Financiera, responsable por la gestión financiera de la empresa a corto y mediano plazo. Se ocupa del manejo óptimo del capital de trabajo, negociando las mejores condiciones para la colocación de fondos, garantizando la liquidez de la empresa. Participa en la fijación de políticas económico financieras de la empresa y supervisa su cumplimiento, determinando sistemas adecuados de

información, registro y control. Dirige, coordina, supervisa y controla la recepción, custodia o entrega de dinero y mantiene control de las cuentas corrientes. Analiza las variables que conforman los costos de los Servicios que brinda EMPRESA y emite informes oportunos y confiables para apoyar la toma de decisiones. Coordina su labor con las demás unidades de la empresa. Es responsable de la administración de Activos Fijos del Banco y de EMPRESA.

- Unidad de Soporte Técnico y Administrativo. Cuya finalidad es la de asistir a la Gerencia de Operaciones y a las Unidades Técnicas de Mantenimiento, en las funciones propias de este puesto tanto de carácter Administrativo como Operativo, constituyéndose en un soporte Técnico-Administrativo que facilita el normal desarrollo de las actividades que involucra la gestión de servicios de EMPRESA. Además gestiona las actividades de adquisiciones y controla las bodegas de los materiales y productos que EMPRESA utiliza para sus labores de mantenimiento. También realiza la gestión de ventas de los servicios que ofrece la compañía.

2.3.3. Definición y descripción de los productos y servicios que comercializa la empresa

Todas las empresas proporcionan servicios a sus clientes, independientemente de si le venden un producto tangible o intangible. En las diferentes empresas de

servicio se puede observar toda una escala de relación entre producto y servicio. Una empresa que fabrica bienes (autos, muebles, casas, etc) tiene un alto contenido de producto pero también debe dar un servicio, tanto a sus clientes internos como a sus clientes externos. Por otra parte se encuentran empresas que ofrecen consultorías, asesorías o profesionales que dan un servicio prácticamente puro, donde el producto puede ser sencillamente un proyecto, una póliza de seguro, o dinero como en el caso de un banco.

EMPRESA define a un "*producto*" generalmente como un servicio empaquetado que está definido, que no es tan flexible debido a que mantiene rangos, estándares y tiempos de respuesta, y que ha sido creado o levantado por las necesidades de los clientes internos y externos. Por ejemplo, entrega personalizada de documentos blancos en 48 horas con acuse de recibidos originales para el cliente con telemarketing incluido, es decir, si el documento a entregarse no tiene los datos correctos de tal forma que no se puede rutear dicho documento, inmediatamente la Unidad de Correspondencia se encarga de obtener los datos necesarios para entregar los documentos realizando las actividades de búsqueda en las base de datos, luego que se ha encontrado la dirección correcta se entrega y se informa al cliente la nueva dirección . Esto da valor agregado al servicio que ofrece EMPRESA a sus clientes y también genera una ventaja competitiva por la gestión de telemarketing que EMPRESA realiza.

Por otra parte se tiene que un "servicio" a diferencia de un producto, se ajusta a los requerimientos del cliente, de tal manera que los estándares que se manejan son mínimos dependiendo de la filosofía de la empresa que requiere una solución a un problema específico, es decir, es flexible.

A continuación se detallará los diferentes productos y servicios que EMPRESA tiene en cada unidad de negocio:

- Servicios Generales, que ofrece los siguientes servicios:
 - Mantenimiento preventivo, correctivo, de desarrollo y de modernización de instalaciones y edificaciones.
 - Carpintería metálica.
 - Carpintería de madera.
 - Cerrajería.
 - Gasfitería y soldadura.
 - Pintura.
 - Limpieza.
 - Montajes.
 - Remodelaciones.
 - Transporte.
 - Asesoría técnica.

- Taller Automotriz, que ofrece los siguientes servicios:
 - Mantenimiento preventivo y correctivo de autos y motonetas.

Pintada de vehículos.
Enderezada de vehículos.
Electricidad de vehículos.
Aire acondicionado de vehículos.

- Sistemas eléctricos, que ofrece los siguientes servicios:
 - Mantenimiento preventivo y correctivo de: ascensores y equipos de elevadores, grupos electrógenos, transformadores, equipos eléctricos especiales, redes eléctricas en baja tensión.
 - Asesoría.
 - Modernización de sistemas.
 - Desarrollo de sistemas.
 - Montajes de sistemas eléctricos.

- Climatización/Sistemas mecánicos, que ofrece los siguientes servicios:
 - Mantenimiento preventivo, correctivo y de desarrollo de sistemas mecánicos y de climatización.
 - Diseño de sistemas.
 - Asesoría.
 - Fiscalización.
 - Montajes de sistemas mecánicos y de climatización.
 - Suministro de repuestos y equipos de climatización y refrigeración.

- Máquinas de oficina, que ofrece los siguientes servicios:

Mantenimiento preventivo y correctivo de equipos de oficina: máquinas de escribir electrónicas, mecánicas y electromecánicas, recontadora de billetes, fajadora de billetes, contadora de monedas, estampadores, calculadoras en general, certificadoras de cheques, protectora de cheques, visor de microfichas, sacapuntas eléctricos, engrapadoras eléctricas, lámpara ultravioleta, equipos trilladores de papel, y otros equipos especiales.

- Unidad de Servicios de Comunicación, que ofrece los siguientes productos y servicios:

Entrega de folletos, panfletos, propaganda no personalizada sobre la base de la determinación de sectores en una ciudad específica por parte del cliente.

Entrega de folletos, cartas, estados de cuenta, sobres y documentos blancos en general personalizados con tiempo de entrega máximo de 72 , 48 y 24 horas y con acuse de entrega al cliente.

Entrega y traslado de valija dentro de 48 horas de recibida como máximo la encomienda.

Entrega personalizada de revistas, carpetas con documentación, sobres kraft A5, A4, oficio, con más de 100 gramos de peso con un tiempo de entrega de 72, 48 y 24 horas.

Servicios de conserjería/mensajería a pie y/o motoneta mensual, quincenal, semanal, por hora/día laborable, por hora/fin de semana y por hora/día feriado.

Capítulo 3

3. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES (ABC)

3.1. Proceso de diseño para realizar el análisis del costeo ABC.

3.1.1. Introducción

Para diseñar un modelo o esquema del sistema de costeo ABC en una empresa es necesario conocer algunos conceptos referentes a contabilidad de costos, que es una herramienta importante para estructurar adecuadamente un sistema de costos ABC, ya que cuando se diseña un esquema de costos (se deben determinar actividades y a su vez asignar los costos a estas actividades), los costos asignados a las actividades tienen una relación directa con la contabilidad general de la empresa.

La contabilidad tiene por objeto facilitar a los usuarios de una compañía el diagnóstico y la toma de decisiones. Existen dos grupos dentro de la contabilidad:

- ✓ La contabilidad financiera.
- ✓ La contabilidad de gestión.

La contabilidad financiera.-

La contabilidad financiera tiene como meta primordial la obtención de información histórica sobre las relaciones de la empresa con el exterior. Permite responder a las siguientes preguntas: ¿podrá la empresa pagar sus deudas?, ¿es correcta la rentabilidad?, o ¿son suficientes los capitales propios?

La contabilidad de gestión.-

La contabilidad de gestión aporta con información monetaria y no monetaria de carácter interno en una compañía para la toma de decisiones. Permite responder a las siguientes preguntas: ¿qué producto es rentable?, ¿cuánto cuesta una unidad de negocio?, ¿vale la pena subcontratar cierto servicio?. Dentro de la contabilidad de gestión se encuentra la contabilidad de costos o analítica que permite determinar los costos de un producto y/o servicio, valorar las existencias y ayudar categóricamente a la toma de decisiones estratégicas en una empresa.

La contabilidad de costos recoge todos los costos de la empresa y los traslada a los productos, departamentos o clientes. Este proceso se denomina "*asignación*". (Ver figura 3.1.1.1). Cuando la asignación se la realiza en forma objetiva sin necesidad de reparto el método se denomina de afectación, por ejemplo: el costo de la materia prima; en cambio cuando la asignación se realiza tras un proceso de

reparto de costos entre distintas unidades de negocio o departamentos, se denomina: imputación, por ejemplo: el alquiler del edificio que puede ser asignado a productos y clientes pero tras un reparto previo, es decir, se disgregan o se distribuyen los costos a través de porcentajes establecidos cuidadosamente, que es el objetivo principal en un sistema ABC, ya que a través de estas tarjetas diseñadas para cada necesidad que cada empresa determina se responde a la pregunta: ¿cuánto cuesta un producto y/o servicio?.

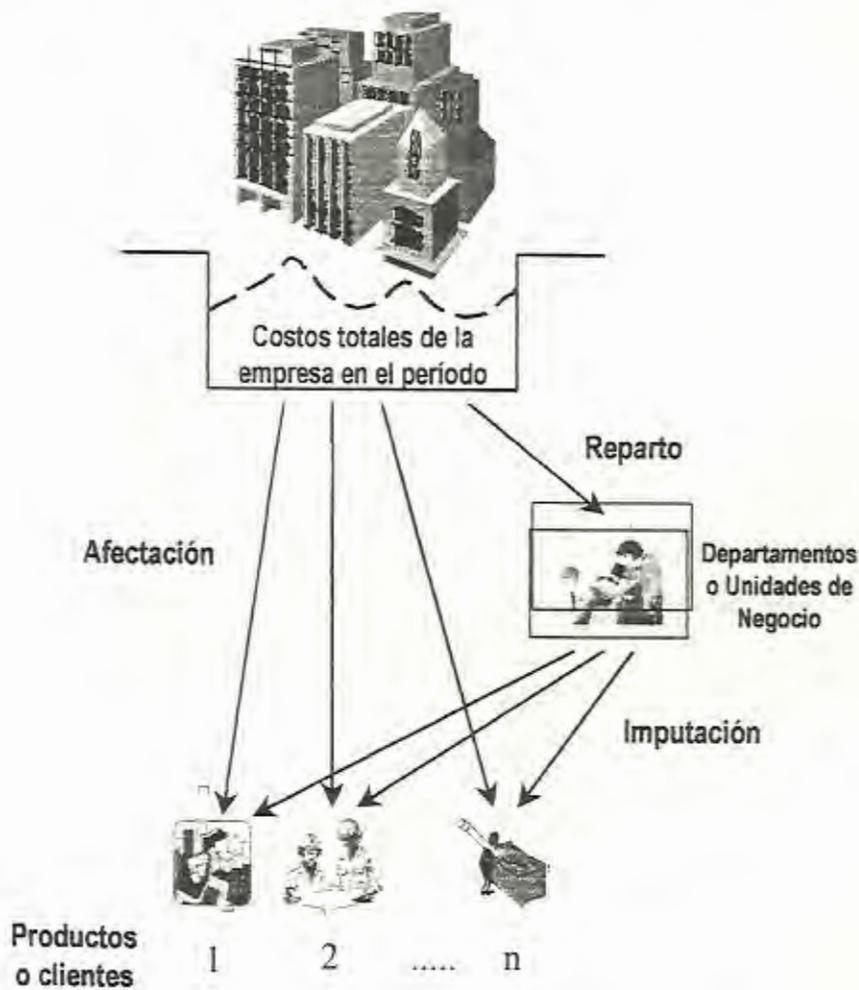


Figura 3.1.1.1 Esquema de asignación de costos.

En la contabilidad de costos se utilizan algunos términos tales como: gasto, costo, pago e inversión, los mismos que deben estar en la mente de quien diseña un sistema de costos ABC de manera clara.

Gasto.-

Es un concepto de la contabilidad financiera y está regulado por la legislación contable. Cuando se refiere al gasto, básicamente se dirige a aquellos conceptos relacionados con la adquisición de bienes y servicios para su consumo y relacionados con la actividad que realiza la empresa, por ejemplo: gastos de personal y los alquileres.

Costo.-

Este es un concepto de la contabilidad interna y se refiere al valor del consumo que se precisa para obtener un producto o un servicio. El concepto de costo es más amplio que el de gasto por lo que existen costos que no son gastos: el costo de oportunidad (que no es objeto de facturación ni de pago), tales como: el impuesto de beneficios, las provisiones o amortizaciones de la contabilidad financiera que suelen ser menores que se contabilizan en la contabilidad de gestión ya que estas reflejan el desgaste real.

Pago.-

El pago se refiere a una salida de tesorería, por ejemplo: las nóminas. No todos los costos y gastos son pagos, ni todos los pagos son costos. Un ejemplo para el primero es: la amortización y para el segundo caso: los dividendos.

Inversión.-

La inversión es aquella parte del gasto que aun no se ha consumido y que permanece en la empresa, por ejemplo: un activo inmovilizado.

La asignación de costos es uno de los procesos clave del sistema ABC. La mejora de los procesos de asignación de costos ha sido uno de los mayores desarrollos en el campo de la gestión de costos en general o de los sistemas de costos ABC en particular, de tal modo que básicamente los sistemas de costos son buenos en la medida que los son los procesos de asignación de costos. Los sistemas de costos se estructuran para medir y asignar los costos a los objetivos de costos (productos de la empresa, líneas de productos, unidades de la organización --*centros de costo, departamentos, secciones, etc* --, actividades, etc.

En la actualidad no existe ninguna teoría referente a ¿cuántos centros de costo se deben elegir?, ni ¿cuáles son estos centros de costo en una empresa?. Cuando se trata de elegir los centros de costos se deben tomar en cuenta diversos parámetros que para una empresa serán más importantes y tendrán más peso que para otra, estos parámetros son: los tipos de productos y/o servicios que brinda o produce la empresa, el tamaño de la empresa, la estructura organizacional de la empresa, la o las localidades geográficas en que está presente, las necesidades del costeo, la forma de agrupación de los servicios y/o productos; en otras palabras, la empresa define el marco de referencia de acuerdo a sus necesidades para obtener

información de costos que servirán en la toma de decisiones. Si la información que se obtiene a través de un sistema de costos no da valor agregado para la toma correcta de decisiones, es necesario observar cuidadosamente si los parámetros que se tomaron como marco de referencia o si el marco de referencia elegido es el apropiado. Por ejemplo: en un banco pueden definirse como centros de costo a las diferentes sucursales por localidad que este maneja para obtener información de costos de qué localidad es rentable, sin embargo este mismo banco puede tener otro sistema de costeo ABC de tal manera que su marco de referencia no sea obtener información de rentabilidad de las sucursales por localidad sino obtener información de costos referentes a un servicio y/o producto específico. Supongamos que se desea obtener información para validar que el producto "cajeros automáticos" de un Banco es un producto rentable (para un banco es necesario saber si pierde o gana en un producto y/o servicio específico), el sistema de costeo toma información de todas las sucursales que tienen este producto, independientemente de otro sistema de costeo, de tal forma que la Dirección de un banco toma decisiones sobre la base de la información recopilada de este sistema de costeo ABC con otro marco de referencia.

En EMPRESA los centros de costo se han definido en función de la estructura de negocio. En sí, un centro de costo es una unidad de negocio que se la ha independizado en el costeo, convirtiéndose en una sub-empresa, de la que se obtiene su propio balance general, su propio balance de

pérdidas y ganancias, agrupando los ingresos y los egresos de la compañía para obtener los "target cost", y a su vez el costo de venta de una producto y/o servicio, por ejemplo: en EMPRESA se tiene que la Unidad de Negocio de Máquinas de Oficina tiene diversos productos, tales como mantenimiento preventivo de: calculadoras, impresoras, teléfonos, etc.; cada uno de estos productos (como mantenimiento preventivo de un tipo específico de equipo) pueden ser en un momento determinado definidos como centros de costo, pero por el momento EMPRESA no desea obtener información hasta este nivel, ya que el centro de costo: Máquinas de Oficina maneja todo este grupo de productos y/o servicios a través de una persona en esa Unidad. Otro ejemplo en que un centro de costo puede ser definido sobre la base de las necesidades de información de EMPRESA dado que los públicos claves que mantiene la empresa hayan cambiado por lo que será necesario definir un nuevo centro de costo porque esta haya crecido o se necesite controlar esto independientemente de la región geográfica, es el caso de los centros de costo Correspondencia y Mensajería/Conserjería, que en la actualidad están afectados por los mismos parámetros tanto en la Región Sierra como en la Costa.

Los centros de costo están representados por las diferentes Unidades de Negocio de EMPRESA (Ver tabla VIII) .

TABLA VIII

CENTROS DE COSTO DE EMPRESA	
UNIDADES DE NEGOCIO	CENTROS DE COSTO
Unidades Técnicas de Mantenimiento	Servicios Generales
	Taller Automotriz
	Sistemas Eléctricos
	Climatización/Sistemas Mecánicos
	Máquinas de Oficina
Unidad de Servicios de Comunicación	Correspondencia
	Mensajería/Conserjería
Centro de Agrupamiento de Costos	Staff(*)

Es importante incluir en el sistema de costeo ABC de EMPRESA a la Unidad del Staff como un centro de agrupamiento de costos. A su vez esta unidad contiene sub-unidades que dan apoyo a la empresa. (ver Tabla IX). Estas Unidades de apoyo están involucrados indirectamente en el desarrollo de productos y/o servicios ya que proporcionan soporte a los centros de costo que benefician directamente a los productos y/o servicios. Por ejemplo: la Unidad de RR.HH. y Administración proporciona servicios tanto a los centros de costo o unidades de negocio como a la Unidad de Soporte Técnico y Administrativo en toda la organización. De esta manera, el Staff al consumir recursos, estos deben distribuirse a los demás centros de costo en porcentajes proporcionales de acuerdo a la actividad que realice o recursos que consume este centro de costo. Para

el sistema de costos ABC de EMPRESA, esta ha sido definido como un centro de agrupamiento de costos.

TABLA IX

SUBCENTROS DE COSTO DE EMPRESA	
CENTRO DE AGRUPAMIENTO DE COSTOS	SUBCENTROS DE COSTO
Unidades del Staff	Gerencia General
	Gerencia de Operaciones
	Gerencia de Mantenimiento
	Gerencia de Servicios de Comunicación
	Unidad Financiera
	Asesoría Jurídica
	Unidad de RR.HH. y Administración
	Unidad de Soporte Técnico y Administrativo

He aquí la importancia de mantener un organigrama estructural bien definido en el que se proyecte el crecimiento de la empresa de acuerdo a la visión y misión que cada compañía define en su plan estratégico, ya que del organigrama estructural se obtiene la información para definir los centros de costos, las sub-unidades, y las secciones; de tal forma que si en un momento determinado EMPRESA desea conocer ¿cuál es el gasto que genera el dotar de uniformes a los empleados en una determinada sección que pertenece a una sub-unidad que está ligada a un centro de costo específico?, lo podrá conocer con exactitud ya que se ha llegado a un nivel de detalle profundo. Por esta razón es importante definir claramente el nivel de información al que una empresa desea llegar. Las sub-unidades y secciones que EMPRESA ha definido para su sistema de costos ABC se puede observar en la tabla X.

TABLA X

SUB-UNIDADES Y SECCIONES DE CADA CENTRO DE COSTO DE EMPRESA		
CENTROS DE COSTO	SUB-UNIDAD	SECCIÓN
Servicios Generales	Limpieza Oficios	Limpieza Mañana/Tarde Limpieza Tarde/Noche Limpieza Noche/Noche Unidad de Agencia
Taller Automotriz	Bodega Automotriz Vehículos Motos	
Sistemas Eléctricos	Eléctrico Ascensores	
Climatización/Sistemas Mecánicos		
Máquinas de Oficina		
Correspondencia	Pie Carro Moto	
Mensajería/Conserjería		
Staff	Gerencia General	Asistencia de Operaciones
	Gerencia de Operaciones	
	Gerencia de Mantenimiento	Unidades de Negocio (Centros de costo)
	Gerencia de Servicios de Comunicación	Administración Regional Sierra
	Unidad Financiera	Tesorería Contabilidad Activos Fijos Análisis de Costos
	Asesoría Jurídica	
	Unidad de RR.HH. Y Administración	Selección y Reclutamiento Desarrollo Humano Servicios al Cliente Servicios al Personal
	Unidad de Soporte Técnico y Administrativo	Bodegas Adquisiciones

↑
**SUB-CENTROS DE COSTO
 (UNIDADES DEL STAFF)**

Otro de los puntos en que EMPRESA ha tenido que redefinir conceptos, que si no se los toma en consideración pueden afectar al sistema de costeo ABC, es la pirámide jerárquica la cual relaciona los niveles jerárquicos con los respectivos cargos definidos y existentes en la EMPRESA. Es recomendable para las empresas que desean implantar

un sistema de costeo ABC el establecimiento de niveles de jerarquía sencillos y claros en los que no se mantengan cargos con diferentes y amplias escalas. EMPRESA mantenía un sistema de personal muy complicado en que cada cargo estaba asociado a un rango amplio con diferentes niveles, por ejemplo: un conserje podía ser de limpieza, mensajero, repartidor, chofer, etc, estos a su vez podían ser conserje de limpieza de nivel 5. Si observamos en la pirámide jerárquica de EMPRESA (figura 2.1.2.1, pág.19) observamos que en el nivel 1 existen cargos de mensajeros, choferes, tramitadores, etc, agrupados de una forma sencilla y así sucesivamente hasta llegar a los cargos del nivel 6. Así mismo en la tabla XI se pueden observar los diferentes cargos con su respectivo nivel al que pertenecen los grupos de empleados de EMPRESA.

TABLA XI

DESCRIPCIÓN DE CARGOS DE EMPRESA	
NIVEL	CARGO
6	Gerente General
	Gerente de Operaciones
5	Gerente de Mantenimiento
	Gerente de Servicios de Comunicación
4	Jefe de Unidad
3	Jefe de Sub-Unidad
	Asistente Técnico
	Asistente Ejecutiva
2	Asistente
	Auxiliar de Operaciones
	Supervisor
	Técnico
	Bodeguero
	Secretaria Ejecutiva
	Recepcionists
	Gasfitero
	Cerrajero
	Pintor
	Carpintero
	Multifuncionarios
	1
Chofer	
Tramitador	
Cámara	
Conserje	
Conserje de Limpieza	
Ayudante Técnico	

Es necesario tomar en cuenta que en el momento de redefinir todos estos conceptos, es importante tener cuidado en definir claramente las funciones y responsabilidades del cargo que ocupa una persona en una empresa.

Finalmente para obtener un sistema integrado ABC es necesario asociar un último parámetro a los centros de costo. Este parámetro es: el área utilizada en cada centro de costo para sus actividades de trabajo. El área se divide en dos partes que son: el área útil y el área comunal. Para levantar esta información se deben utilizar los planos de las áreas utilizadas en los centros de costo, las mismas que tienen que ser verificadas físicamente. Es de suma importancia realizar esta verificación física porque al asignar costos por consumo de energía eléctrica, los costos se disgregarán en proporción a una tarjeta en que relaciona las áreas que utiliza cada centro de costo. Para el levantamiento de información de áreas comunales ha sido necesario establecer en EMPRESA los siguientes puntos:

Area comunal de un piso:

- ✓ Batería sanitaria
- ✓ Hall de ascensores
- ✓ Áreas de circulación (externa e interna)
- ✓ Áreas de copiado
- ✓ Escalera de emergencia
- ✓ Cafetería
- ✓ Dispensadores de agua

Área comunal de un edificio:

- ✓ Sótano

- ✓ Terraza
- ✓ Parqueos
- ✓ Cuarto de máquinas
- ✓ Cisternas

Área comunal especial:

- ✓ Sala de reuniones
- ✓ Sala de clientes

Esta última se distribuye en función de los centros de costo que la comparten.

El resumen de la información levantada referente a las áreas utilizadas por cada centro de costo se puede observar en la tabla XII.

TABLA XII

RÉSUMEN DE DISTRIBUCIÓN DE ÁREAS POR CENTROS DE COSTO				
CENTROS DE COSTO	ÁREA ÚTIL (m²)	ÁREA COMUNAL (m²)	ÁREA TOTAL (m²)	% PARTICIPACIÓN
Servicios Generales	127.81	6.47	134.28	9.71%
Taller Automotriz	479.06	23.38	502.44	36.32%
Sistemas Eléctricos	66.98	4.81	71.79	5.19%
Climatización/Sistemas Mecánicos	42.16	4.02	46.18	3.34%
Máquinas de Oficina	25.71	5.04	30.75	2.22%
Mensajería/Conserjería	1.00	0.00	1.00	0.07%
Correspondencia	55.87	27.51	83.38	6.03%
Staff	484.18	29.36	513.54	37.12%
TOTAL	1,282.77	100.59	1383.36	100%

Nota: El centro de costo Mensajería/Conserjería no tiene ningún valor de área asignado, sin embargo, se ha asignado a este centro de costo 1 m² para no tener divisiones para cero al crear las tarjetas de distribución.

3.1.2. Tabulación y codificación de la información.

La importancia de codificar la información levantada de los centros de costo es esencial para la sistematización del sistema de costeo ABC, ya que esto permite al sistema vincular de una forma sencilla la información a través de la codificación en lugar de relacionar los conceptos y descripciones de los mismos. Luego de haber levantado la información en el punto 3.1.1 de la Tesis, se procede a codificar cada concepto o parámetro que se relaciona con los centros de costos de una manera sencilla, de tal forma que empleado en EMPRESA logre grabar en su mente dicho código. Este código no debe repetirse para no causar confusión.

TABLA XIV

MUESTRA DEL LISTADO CODIFICADO POR CENTROS DE COSTO DEL PERSONA DE EMPRESA

EMPLEADO	NOMBRE DEL EMPLEADO	COMPANIA	LOCALIDAD	CENTRO DE COSTO	SUB-UNIDAD	SECCION	CARGO	CODIGO GENERAL
00004754	ACHI JAIRALA CAROLA ELIZABETH	EM	01	ST	UF	-	AE	EM01STUFAE
00000347	APUNTE MEJIA CARLOS	EM	01	MC	-	-	ME	EM01MCMCME
00018032	ARIAS FRANCO VICENTE ENRIQUE	EM	01	SG	LI	LT	CL	EM01SGLI LTCL
00018016	BOHORQUEZ ONOFRE DARWIN ALEX	EM	01	CM	-	-	TC	EM01CMTC
00018040	CEDEÑO CUSME OLDRICH ANDRES	EM	01	CO	MT	-	ME	EM01COMTME
00005312	CEDEÑO NIETO IRIS DIONICIO	EM	01	MC	-	-	CM	EM01MCCM
00001573	CENTENO SANCHEZ VICTOR FFRAIN	EM	01	SE	EL	-	TC	EM01SEELTC
00018019	CHAVEZ ALAY MILTON FELIX	EM	01	TA	VH	-	AY	EM01TAVHAY
00000707	CHUMBI VASQUEZ CARLOS RICARDO	EM	01	SG	OF	-	GA	EM01SGOFGA
(*) 00002423	GISNEROS MARMOL TAMARA YADIRA	EM	01	ST	RR	HH	AE	EM01STRHAE
00002584	COCHEA PANCHANA MERCEDES LETICIA	EM	01	SG	LI	LM	CL	EM01SGLI LMCL
00018005	CONFORME MACIAS ARMANDO VICENTE	EM	01	CO	PE	-	ME	EM01COPEME
00018043	MORAN ANGULO JORGE VICENTE	EM	01	ST	RH	-	RE	EM01STRHRE
00003766	MORAN PILAY DAVID ADAN	EM	01	SG	LI	UA	CL	EM01SGLI UACL
00003937	MURILLO ESCANDON EDISON XAVIER	EM	01	MC	-	-	ME	EM01MCMCME
00000716	NAVAS CASTILLO GUIDO ESCOLAPIO	EM	01	ST	SA	BD	AT	EM01STSABDAT
00000731	VILLON CARBO PEDRO GUALBERTO	EM	01	SG	OF	-	PT	EM01SGOFPT
00003490	YANZAPANTA GALARZA JORGE RAUL	EM	01	MO	-	-	AY	EM01MOAY
00020495	AGUIZACA QUEZADA LUIS FRANCISCO	EM	02	CO	MT	-	CM	EM02COMTCM
00020725	SOTOMAYOR ORELLANA SAMUEL	EM	02	MC	-	-	ME	EM02MCMCME
00030983	AMON CASTRO DAMIAN MARTIN	EM	03	MC	-	-	CS	EM03MCCS
00030502	LEON TENESACA EFREN RODRIGO	EM	03	CO	PE	-	ME	EM03COPEME
00030897	VARGAS BEJARANO JOSE ALBERTO	EM	03	CO	MT	-	ME	EM03COMTME
00030254	VINTIMILLA COCHAY IVAN MARCELO	EM	03	MC	-	-	CS	EM03MCCS
(**) 00040352	ALBAN VALENCIA MARCO RENALDO	EM	04	SG	LI	LM	CL	EM04SGLI LMCL
00040300	CARCELEN MALDONADO EDGAR LEONARD	EM	04	MC	-	-	CS	EM04MCCS
00040443	DORDOVA LLAMICA MARCO ROBERTO	EM	04	CO	MT	-	CM	EM04COMTCM
00053402	CHANGO JAYA ROBERTO MANUEL	EM	05	MC	-	-	TR	EM05MCMTR
00018517	CONDOLLO JUMBO JOSE LORENZO	EM	05	MC	-	-	CS	EM05MCCS
00018521	COQUE QUINCHUQUI HECTOR BOLIVAR	EM	05	CO	MT	-	ME	EM05COMTME
00050308	SILVA OVIEDO MARCO VINICIO	EM	05	ST	GC	AR	JLJ	EM05STGCARJU
00018522	SOLIS CHACON IVAN ALEXANDER	EM	05	MC	-	-	ME	EM05MCMCME
00052585	TOAPANTA CHUQUI GALO ERNESTO	EM	05	MC	-	-	TR	EM05MCMTR
00001575	ALAY SANTANA DOMINGO EDWIN	EM	08	CO	MT	-	ME	EM08COMTME
00060038	ROCA ARICA JORGE MIRANDA	EM	08	MC	-	-	CS	EM08MCCS
00060039	YAGUAL ALFONSO JAIME HUMBERTO	EM	08	CO	MT	-	ME	EM08COMTME
00100115	GOYES PINZA WALTER AMADO	EM	10	CO	MT	-	ME	EM10COMTME
00110106	UBETA DELGADO JUAN VICENTE	EM	11	CO	MT	-	ME	EM11COMTME
00120038	HARO SALAZAR GERMAN RODRIGO	EM	12	MC	-	-	CS	EM12MCCS
00130006	BURBANO RODRIGUEZ PABLO PASCUAL	EM	13	SG	LI	UA	CL	EM13SGLI UACL
00140007	PARRA ROCHA EDGAR ISMAEL	EM	14	CO	MT	-	ME	EM14COMTME

(*) Asistente ejecutivo de la sub-unidad de RR HH del centro de costo Staff en la localidad de Guayaquil de EMPRESA.

(**) Consejo de limpieza del turno de la mañana de la sub-unidad limpieza del centro de costo Servicios generales de la localidad Ambato de EMPRESA.

En la tabla XIII se puede observar el resumen de la información codificada para cada localidad, centro de costo, sub-unidad, sección y cargo, que tiene EMPRESA. Con este resumen de códigos EMPRESA ha definido un listado de personal en el cual asocia los parámetros a cada empleado, obteniendo un código general que se podrá observar en la tabla XIV, este código general servirá de apoyo para realizar varias gestiones, por ejemplo: dotar de uniformes al personal considerando el área y la actividad que realiza, obtener un balance de pérdidas y ganancias para medir la rentabilidad, obtener un resumen del rol por cada centro de costo, etc

3.1.3. Esquema de costos de EMPRESA.

En la figura 3.1.3.1 (esquema macro de gastos del sistema ABC de EMPRESA), observamos que los centros de costo están afectados por dos tipos de gastos. Estos gastos se los debe detectar a través de la Contabilidad General de EMPRESA (por medio del catálogo de cuentas), y de acuerdo a la forma como se contabilizan se dividen en:

- ✓ Gastos tipo 1.
- ✓ Gastos tipo 2.

Los gastos tipo 1 son aquellos que se contabilizan directamente, por ejemplo: los suministros. Los gastos tipo 2 que son los gastos que afectan a más de una unidad de negocio o centro de costo y que deben asignarse a cada centro de costo a través de tarjetas de distribución o disgregación de gastos.



CENTROS DE COSTO

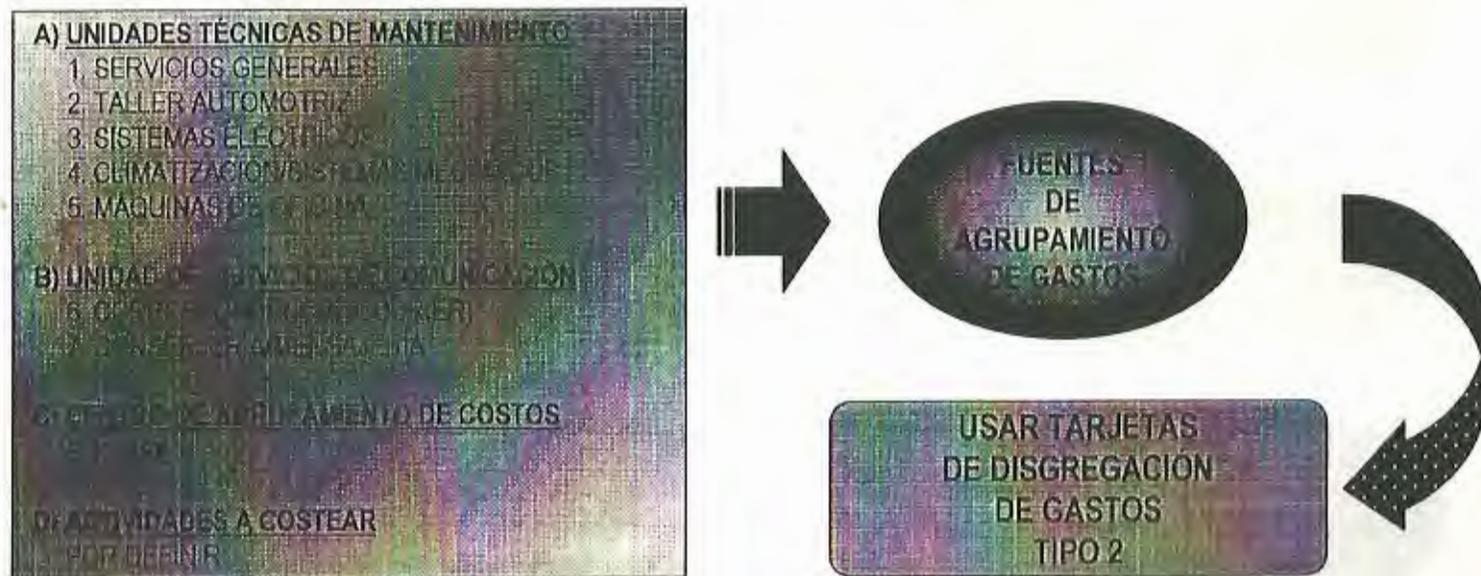


Figura 3.1.3.1 Esquema Macro de Gastos del sistema ABC de EMPRESA

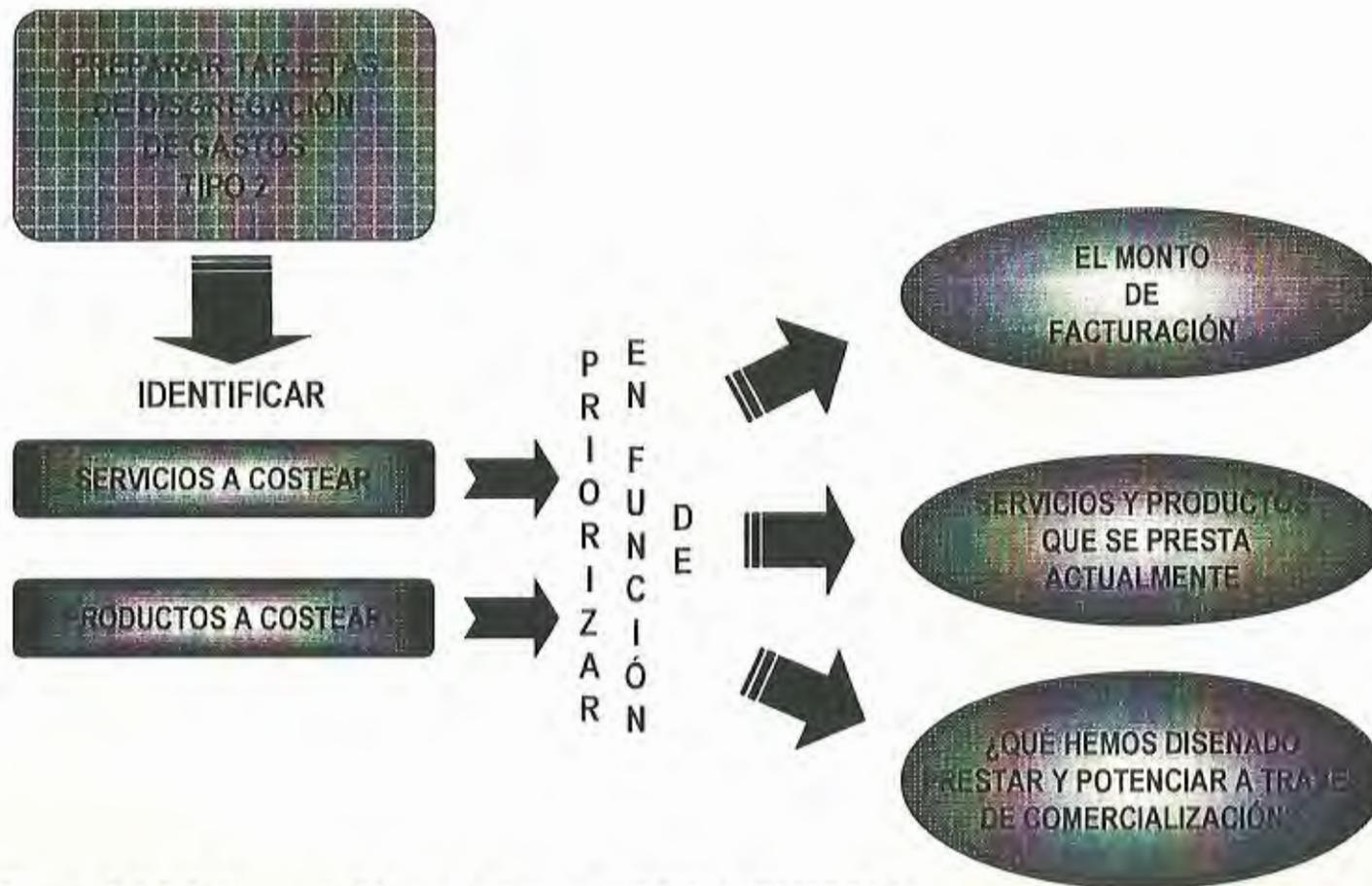


Figura 3.1.3.2 Esquema Macro de Gastos TIPO 2 de EMPRESA

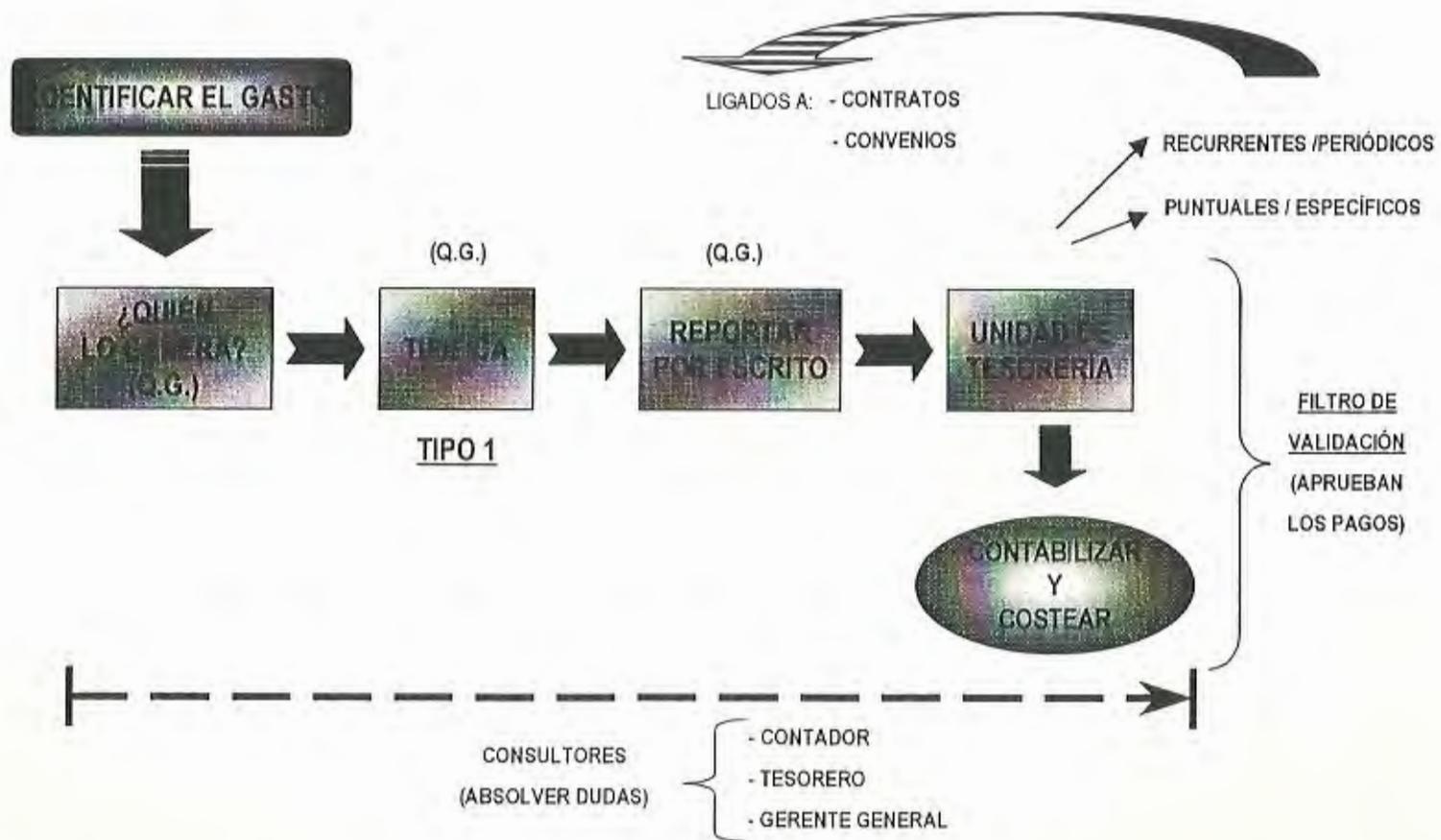


Figura 3.1.3.3 Esquema de identificación de gastos TIPO 1 de EMPRESA

En la figura 3.1.3.2 se observa que para preparar las tarjetas de disgregación de gastos TIPO 2, primero se deben identificar los servicios y productos a costear, luego se deben priorizar en función de tres variables que son:

1. El monto de facturación.
2. Los productos y servicios que EMPRESA ofrece actualmente.
3. ¿Qué ha diseñado ofrecer y potenciar EMPRESA a través de comercialización?

Para la identificación de gastos TIPO 1 se debe plantear la siguiente premisa: *Hacer sencillo el trabajo sin generar carga extra operativa a la gente que labora en los centros de costo para la venta de productos y servicios.* Los pasos que se deben realizar al identificar los gastos TIPO 1, se presenta en la figura 3.1.3.3

Existen tres parámetros que ayudan al sistema de costeo ABC de EMPRESA. Estos parámetros asociados a los centros de costo son:

1. Número de empleado.
2. Código de ubicación.
3. Número de inventario.

El número de empleado es un parámetro que el sistema de personal del Banco genera automáticamente cuando una persona es contratada.

El código de ubicación es un parámetro físico relacionado que permite conocer el lugar exacto de un activo específico

dentro de EMPRESA en base a una secuencia de 8 caracteres numéricos y alfanuméricos agrupados de 2 en 2.

CÓDIGO DE UBICACIÓN		
CARACTER	DETALLE	TIPO
1Y2	LOCALIDAD, UBICACIÓN GEOGRÁFICA	NUMÉRICO
3Y4	EDIFICACIÓN, AGENCIA, EXTENSIÓN	ALFA - NUMÉRICO
5Y6	NIVEL DE PISO (PB, # DE PISO, SÓTANO)	ALFA - NUMÉRICO
7Y8	NIVEL DE DETALLE DE OFICINA, ÁREA (# OFICINA, TALLER)	ALFA - NUMÉRICO

La tabla XV muestra el detalle de los códigos de ubicación de EMPRESA asociado a cada centro de costo con su respectiva área asignada.



CUADRO DE DETALLE DE LOS CÓDIGOS DE UBICACIÓN POR CENTROS DE COSTO DE EMPRESA

LOCALIDAD	EDIFICACION	NIVEL DE PISO	NIVEL DETALLE	CÓDIGO DE UBICACION	CENTROS DE COSTO	DESCRIPCION	m ²	AREA UTIL(m ²)	AREA CONSTR(m ²)	AREA TOTAL(m ²)
01	A1	08	E2	01A108E2	SG	Oficina Ing. Narango	9,00	127,81	6,47	134,28
01	A1	08	E1	01A108E1		Oficina Sr. Fierro	12,20			
01	A1	08	E5	01A108E5		Taller de Carpintería	11,78			
01	00	ST	E3	01000ST3		Taller galvanizado (sólano)	13,30			
01	00	TE	E4	01000TE4		Taller carpintería (terrazo)	18,80			
01	00	TE	E5	01000TE5		Jaula de maderas (terrazo)	6,93			
01	MD	01	E6	01MD01E6	TA	Vestidores (piso 1 La Morada)	56,00			
01	P3	P8	01	01P3P801		Oficinas	26,99	479,06	23,38	502,44
01	P3	P8	T2	01P3P8T2		Comedor	18,00			
01	P3	P8	T3	01P3P8T3		Área Taller Automotriz	41,48			
01	P3	P8	T4	01P3P8T4		Taller de Pintura	112,80			
01	P3	P8	T6	01P3P8T6		Taller Motos	105,30			
01	P3	01	T6	01P301T6		Bottega repuestos nuevos	38,78			
01	P3	01	T7	01P301T7		Bottega repuestos usados	20,74			
01	P3	P8	T7	01P3P8T7		Parqueo (10X5,00X2,30)	115,00			
01	P3	P8	T1	01P3P8T1	SE	Oficina Ing. Sampedro	10,88	66,98	4,81	71,79
01	A1	08	C1	01A108C1		Oficina Ing. Roldan	13,60			
01	A1	08	C2	01A108C2		Oficina Ing. Roldan	21,70			
01	A1	TE	C3	01A108TE3		Taller (terrazo marfil)	8,80			
01	A1	TE	C4	01A108TE4		Bottega (terrazo arena 1)	12,00			
01	MD	01	C5	01MD01C5	CM	Bottega (moneda piso 1)	3,30	42,16	4,02	46,18
01	A1	08	D2	01A108D2		Oficina Ing. Marín	11,16			
01	A1	08	D1	01A108D1		Oficina Sr. Lino	21,70			
01	00	TE	D3	01000TE3		Taller (terrazo marfil)	21,70			
01	A1	08	D3	01A108D3	MO	Taller Sr. Santos	25,71	25,71	5,04	30,75
01	00	05	Z3	010000Z3	CO	Sala de correspondencia	29,60	57,87	27,51	85,38
01	00	05	J2	010000J2		Estación Srta. Yessenia Vera	2,56			
01	00	05	J1	010000J1		Estación Srta. Tania Muñoz	2,56			
01	00	05	J3	010000J3		Madrid de Valle	7,99			
01	00	05	J4	010000J4		Mesón LATA	5,16			
01	00	05	J4	010000J4	ST	Oficina Ing. Sarroza	20,09	434,18	29,35	513,54
01	A1	08	02	01A10802		Oficina Arq. Espinoza	11,40			
01	A1	08	01	01A10801		Srta. Carolina Achi	5,76			
01	A1	08	A1	01A108A1		Srta. Gómez	5,76			
01	A1	08	A2	01A108A2		Recepción Banker 2	6,76			
01	A1	08	B1	01A108B1		Sala de Capacitación	6,48			
01	A1	08	B2	01A108B2		Oficina Sr. Testigo	3,00			
01	A1	08	14	01A10814		Sala de reuniones	21,11			
01	A1	08	04	01A10804		Asistentes y Caja	15,00			
01	A1	08	12	01A10812		Corridor	7,88			
01	A1	08	11	01A10811		Financiero	6,50			
01	A1	08	10	01A10810		Activos fijos (Sr. Eudanes Gonzalez)	6,50			
01	A1	08	F1	01A108F1		Activos fijos (Sr. Jimmy Mayaza)	8,80			
01	A1	08	F2	01A108F2		Sr. Navas (Bottega La Morada piso 1)	109,80			
01	MD	01	G1	01MD01G1		Sr. Navas (Bottega parqueo 3)	198,76			
01	P3	P8	G2	01P3P8G2		TOTAL	100,77	99,44	100,88	

3.2. Análisis de la contabilidad de la empresa.

3.2.1. Levantamiento y tabulación de información de las cuentas y estructura de asientos de acuerdo al catálogo de cuentas vigentes de la empresa.

Para estructurar en una empresa los asientos contables, se necesita definir lo que se conoce como "catálogo de cuentas", en el se encuentran las cuentas de agrupamiento de gastos o egresos de una compañía. Este catálogo de cuentas tiene una relación directa con el tamaño de la empresa, estructura, finalidad, las áreas de negocios, misión y visión.

Las cuentas de este catálogo se agrupan en función del tipo de ingreso o egreso que se realizan en las gestiones del día a día; para esto se busca un factor que relacione todas las cosas y que a su vez asocie o afecte a una determinada cuenta, por ejemplo: en la cuenta de combustible se colocará todo lo relacionado a gastos de combustible. Si se sitúa en una empresa muy grande en donde no se tiene definida esta cuenta de combustible, será necesario que dentro de esta cuenta existan varios gastos que se los debe segregar y/o agrupar. Para esto se deben crear subcuentas tales como: gasolina, diesel, aceite, lubricantes, etc., y se debe conocer que el nivel de cuentas y subcuentas en una compañía y la cantidad de cuentas que se obtengan en un catálogo dependerá del tipo de estructura o naturaleza jurídica de la empresa.

Por citar un ejemplo, en un Banco el catálogo de cuentas es generalmente muy grande, debido a la gran cantidad de actividades que este realiza; teniéndose que definir para estas actividades cuentas como: relacionadas con los edificios propios, de mantenimiento, de gasolina, de administración, de inversiones, de tecnología, de activos fijos, cuentas de crédito, etc... El catálogo de cuentas de EMPRESA en comparación a la de un Banco es sencillo y cuenta con una estructuración que establece 15 cuentas principales que se detallan en la siguiente tabla (Tabla XVI):

TABLA XVI

CUENTAS DE EGRESOS DE EMPRESA

1	Sueldos, salarios y beneficios sociales
2	Otros gastos de personal
3	Materiales, repuestos y suministros
4	Mantenimiento y reparaciones
5	Gastos de arrendamiento
6	Gastos de agua, luz, teléfono y fax
7	Combustible y lubricantes
8	Baja de activos fijos e inventario
9	Otros gastos
10	Depreciaciones de bienes y amortización
11	Impuestos, cuotas y contribuciones
12	Intereses, multas y comisiones
13	Honorarios profesionales
14	Asesoría y uso infraestructura tecnológica
15	Gastos de publicidad

Para el sistema de costeo se necesita, como condición básica, que estén bien agrupados los gastos, ingresos y egresos, de tal manera que al agruparlos en cuentas y subcuentas contables, de alguna forma se estén disgregando los gastos y a la vez se los pueda agrupar. Aparentemente se puede decir que se está realizando algo que se contrapone, pero no es así, porque de un total de

gastos, primero se direccionan los gastos y luego se los disgrega en función de parámetros de agrupamiento y finalmente cuando se los tiene agrupados se los puede sub-agrupar en subcuentas que ayudarán a centralizar y focalizar los gastos, de tal manera que una contabilidad de costos o un sistema de costeo los pueda usar para inferirles alguna tarjeta de disgregación o de distribución de gastos, o en su defecto inferirlos a un determinado centro de costo de la EMPRESA.

3.2.2. Identificación y tabulación de los Gastos Generales que deben ser repartidos en la empresa.

Para la identificación de los gastos generales de EMPRESA se toma como base el catálogo de cuentas, el mismo que se ha definido sobre la base de una política de una Compañía de Servicios Auxiliares que básicamente agrupa las cuentas de egreso de manera sencilla al constituirse una compañía según las leyes del país, para la gestión de contabilidad de la EMPRESA.

El fin de levantar la información de las cuentas y subcuentas del catálogo vigente de EMPRESA es obtener y determinar ¿cuáles son los gastos tipo 2 (indirectos)? para crear las tarjetas de distribución que servirán de apoyo en la implantación del sistema de costeo ABC. La tipificación de los gastos generales, que tienen que ser repartidos en EMPRESA se pueden observar en la tabla XVII. Para determinar las tarjetas de distribución se debe obtener toda la información que relacione los costos de las actividades que contiene cada cuenta y subcuenta del catálogo

contable, es decir, esta información será respaldada en el caso de EMPRESA a través de formularios, planillas, procesos, roles y otros archivos de información que actualmente se manejan en la compañía.

TABLA XVII

TIPIFICACIÓN DE LOS GASTOS GENERALES			
CUENTAS DE EMPRESA		GASTOS	
		TIPO 1	TIPO 2
1	Sueldos, salarios y beneficios sociales		
2	Otros gastos de personal		
3	Materiales, repuestos y suministros		
4	Mantenimiento y reparaciones		
5	Gastos de arrendamiento		
6	Gastos de agua, luz, teléfono y fax		
7	Combustible y lubricantes		
8	Baja de activos fijos e inventario		
9	Otros gastos		
10	Depreciaciones de bienes y amortización		
11	Impuestos, cuotas y contribuciones		
12	Intereses, multas y comisiones		
13	Honorarios profesionales		
14	Asesoría y uso infraestructura tecnológica		
15	Gastos de publicidad		

3.2.3. Tabulación de los porcentajes de incidencia de los gastos que afectan a las actividades.

Para obtener los porcentajes de incidencia de los gastos que afectan a las actividades de cada centro de costo, se deberá considerar el centro de agrupamiento de costos del Staff "ST". Por ejemplo: para determinar el porcentaje de incidencia del área para cada centro de costo de EMPRESA se recopila toda la información de cada centro de costo incluido el Staff, y luego se distribuye el Staff a cada centro de costo, de tal manera que afecte proporcionalmente a cada uno de ellos en función del parámetro de distribución que se determinó era el correcto.

Para determinar los porcentajes de incidencia para cada centro de costo en la tarjeta de "facturación", se deberá tomar en cuenta los ingresos que genera cada centro de costo por trabajos realizados por contratos de mantenimiento y convenios, trabajos adicionales que se dan ocasionalmente y prestación de servicios especiales. Luego se distribuirán a cada centro de costo incluyendo el Staff y finalmente se distribuye el ingreso del Staff a cada centro de costo proporcionalmente. Esto se puede observar en la siguiente tabla (Tabla XVIII):

TABLA XVIII

DISTRIBUCIÓN DE LOS PORCENTAJES DE INCIDENCIA DE LOS INGRESOS DE EMPRESA						
CENTROS DE COSTO	FACTURADO EN SEPT/2001			PESO PORCENTUAL		
	SUBTOTAL	IVA	TOTAL	SIN DISTRIBUIR	CON STAFF	SIN STAFF
SG	\$ 9,893.68	\$ 1,096.40	\$ 10,990.08	5.16%	24.99%	25.53%
SE	\$ 28,059.09	\$ 3,186.93	\$ 31,246.02	14.64%	21.88%	22.36%
CM	\$ 5,562.77	\$ 648.03	\$ 6,210.80	2.90%	6.60%	6.74%
MO	\$ 507.16	\$ 60.86	\$ 568.02	0.26%	2.04%	2.08%
CO	\$ 19,018.21	\$ 2,282.19	\$ 21,300.40	9.92%	14.57%	14.88%
MC	\$ 29,663.15	\$ 3,535.69	\$ 33,198.84	15.48%	20.19%	20.63%
TA	\$ 7,136.73	\$ 856.48	\$ 7,993.21	3.72%	7.62%	7.78%
ST	\$ 4,057.71	\$ 472.14	\$ 4,529.85	2.12%	2.11%	
(*)	\$ 87,755.74	\$ 10,528.77	\$ 98,284.51	45.79%		
TOTAL	\$ 191,654.24	\$ 22,667.48	\$ 214,321.72	100.00%	100.00%	100.00%

(*) Por distribuir

3.2.4. Diseño y Construcción de las Tarjetas de distribución de gastos sobre la base de los porcentajes de incidencia.

Para diseñar y construir las tarjetas de distribución de gastos, es necesario determinar de qué manera se distribuirán los gastos tipo 2 de las subcuentas que contiene

el catálogo de cuentas de EMPRESA. Por ejemplo: para distribuir los gastos por consumo de energía eléctrica de EMPRESA será necesario diseñar una tarjeta que distribuya estos gastos de una manera uniforme y equitativa como es el caso de los porcentajes de incidencia por la facturación y así para cada subcuenta se deberá analizar qué tarjeta o qué información se necesita tabular para obtener las tarjetas necesarias para la distribución de los gastos a cada centro de costo.

Estas tarjetas se deben revisar cada mes, debido a que la información que es tabulada para determinar los porcentajes de incidencia son obtenidos de fuentes de acceso de información tales como: los montos facturados en cada mes, el rol de personal, el consumo de combustible por cada automotor o vehículo, los bonos de productividad que varían mes a mes, así como también la cantidad de empleados que labora en EMPRESA. El número de tarjetas dependerá de la necesidad de distribución de los gastos que se generen en el día a día. Por ejemplo, para distribuir los gastos generados por la compra de repuestos para un vehículo del Staff, será necesario distribuirlos sobre la base de una tarjeta que relacione estos vehículos con cada centro de costo; teniendo para este proceso una tarjeta para los carros y las motos que tiene EMPRESA.

Las tarjetas de distribución de los gastos a nivel nacional que tiene EMPRESA para su sistema de costeo ABC se pueden observar en la tabla XIX y la tarjeta de distribución

por la cantidad de empleados por cada localidad se observa en la tabla XX.

TABLA XIX

TARJETA DE DISTRIBUCIÓN PARA GASTOS DE EMPRESA A NIVEL NACIONAL

CENTROS DE COSTO	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
	SALARIO	ROL CON BONO	ROL SIN BONO	BONO TRANSPORTE	# PERSONAS NACIONAL	ÁREA(m2)	diversidad (#plm2)	FACTURACION	CARRO	MOTO	FERNANDO FLORENTINO MORAN CANALES
CM	5.40%	4.79%	5.01%	3.24%	2.41%	5.31%	0.14%	6.74%	7.01%	6.01%	25%
CO	22.97%	23.51%	24.10%	19.41%	27.15%	9.59%	0.88%	14.88%	4.96%	43.09%	0%
MC	33.17%	33.49%	34.04%	29.65%	36.43%	0.11%	98.21%	20.63%	44.97%	26.51%	0%
MO	1.90%	1.77%	1.88%	1.00%	1.37%	3.54%	0.12%	2.08%	0.69%	0.12%	0%
SE	6.80%	6.47%	6.30%	7.63%	2.75%	8.25%	0.10%	22.36%	16.98%	6.89%	50%
SG	26.19%	26.31%	25.25%	33.65%	26.12%	15.44%	0.52%	25.53%	18.03%	12.71%	25%
TA	3.57%	3.67%	3.41%	5.43%	3.78%	57.76%	0.02%	7.78%	7.36%	4.66%	0%
TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Nota: Los porcentajes de incidencia obtenidos para cada tarjeta de distribución de gastos ha sido determinada sobre la base de información del mes de Septiembre de 2001 de EMPRESA.

TABLA XX

TARJETA DE DISTRIBUCIÓN POR NÚMERO DE PERSONAS POR LOCALIDAD EN EMPRESA												
	01	02	03	04	05	06	08	10	11	12	13	14
CENTROS DE COSTO	GUAYAQUIL	MACHALA	CUENCA	AMBATO	QUITO	MANTA	LIBERTAD	SANTO DOMINGO	PORTOVIEJO	RIOBAMBA	MILAGRO	CAYAMBE
CM	3.57%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
CO	18.88%	60.00%	33.33%	50.00%	39.47%	75.00%	25.00%	100.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%
MC	31.63%	40.00%	66.67%	20.00%	60.53%	25.00%	75.00%	0.00%	0.00%	100.00%	14.29%	0.00%
MO	2.04%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
SE	4.08%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
SG	34.18%	0.00%	0.00%	30.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	85.71%	0.00%
TA	5.61%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Con la información levantada y obtenida en la tabla XIX, EMPRESA procedió a distribuir los gastos que se generaron en el mes de Octubre obteniéndose los siguientes resultados:

EGRESO OCT/2001	
CENTRO DE COSTO	EGRESO
CM	\$ 13,179.50
CO	\$ 40,964.18
MC	\$ 48,866.55
MO	\$ 2,994.21
SE	\$ 35,520.26
SG	\$ 59,449.64
TA	\$ 20,281.59
TOTAL	\$ 221,255.93

Con esta información obtenida del mes de Octubre se pueden obtener los costos de los productos y/o servicios que EMPRESA ofrece a sus clientes. A continuación se presentará un análisis para determinar los costos por el servicio de entrega de correspondencia que pertenece al centro de costo Correspondencia y los costos por mantener un mensajero/conserje del centro de costo Mensajería/Conserjería en EMPRESA o en cualquier otra compañía.

a) Costo mensual de una persona que realiza las labores de conserje, mensajero, tramitador, servicios de bebida, copiado, etc (a pie) del centro de costo MC con una carga diaria de 8.5 horas.

Para determinar el costo mensual de un conserje/mensajero a pie se necesita de los siguientes datos:

- El egreso generado por este centro de costo en el mes de Octubre.

- El número de personas del centro de costo MC a nivel nacional en el mes de Octubre.

Costo conserje/mensajero a pie = egreso generado / # mensajeros/conserjes.

Costo conserje/mensajero a pie = USD.48,866.55 / 106 personas.

Costo conserje/mensajero a pie = USD.461,00/Mes/Persona

b) Costo del servicio de entrega personalizada de documentos del centro de costo CO de EMPRESA:

Para determinar el costo del servicio de entrega personalizada de documentos que EMPRESA tiene y que a través de este costo de puntería puede negociar con sus clientes se necesita de los siguientes datos:

- El egreso generado por este centro de costo en el mes de Octubre.
- El volumen total de todos los documentos entregados durante el mes de Octubre de todos los clientes incluyendo el Banco.

Costo del servicio de entrega de documentos = egreso generado / volumen total entregado.

Costo del servicio de entrega de documentos = USD.40,964.18 / 163,990 documentos

Costo del servicio de entrega de documentos = USD.0.2498/documento

3.3. Cálculo de las razones, proporciones e indicadores necesarios para alimentar el sistema de costos.

3.3.1. Utilización de "Scored Card Balanced" como herramienta de medición estratégica

"Scored Card Balanced" (anotador balanceado de cuenta) es una herramienta tecnológica de gestión gerencial que permite realizar "medición estratégica" de los objetivos o planes de acción emprendidos, es decir permite medir el desempeño de las empresas sobre la base de indicadores de "performance" (desempeño) establecidos, enfocados sobre la base de cuatro marcos de referencia o perspectivas que se detallan a continuación:

1. Perspectiva financiera

¿Cuáles son los resultados logrados? = Indicadores financieros.

2. Perspectiva del cliente

¿Cómo nos ven nuestros clientes y que perciben de nuestros servicios? = Indicadores de mercado, indicadores de volúmenes, indicadores que midan nivel de satisfacción, etc.

3. Perspectiva interna

¿En qué debemos ser excelentes y optimizar el uso de recursos? = Indicadores operacionales, índices de "performance" o de productividad, índices de desempeño, etc.



4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

¿Podemos seguir mejorando y creando valor agregado a nuestros clientes en los servicios que prestamos? =
Indicadores de innovación y de desarrollo.

El determinar y temporizar la revisión de estos indicadores fijando revisiones recurrentes, permite a las organizaciones "seguir la pista" en el cumplimiento de los objetivos y planes de acción trazados. Cuando se aplica esta herramienta correctamente la validación del nivel de cumplimiento de los indicadores permite además rectificar y replantearse los objetivos estratégicos en función del entorno y los cambios que se produzcan y que afectan las proyecciones de la empresa.

3.3.2. Indicadores asociados a "Score Card Balanced".

3.3.2.1. Perspectiva financiera

Este marco de referencia mide los resultados finales (financieros) que los negocios de la organización proporcionan a sus accionistas en función de las revisiones y puntos de control establecidos en la planeación estratégica. Los objetivos financieros son básicos y sirven de enfoque y marco de partida para los objetivos e indicadores a establecer en las demás perspectivas. Es necesario que cada uno de los indicadores de desempeño establecidos sirva de eslabones en las relaciones causa - efecto, lo cual

genere la mejora permanente del desempeño financiero de la compañía.

Indicadores financieros más utilizados:

- ⇒ **Razón corriente** = activo corriente / pasivo corriente
- ⇒ **Prueba ácida** = (activo corriente – inventarios) / pasivo corriente
- ⇒ **Nivel de endeudamiento** = total pasivo con terceros / total de activo
- ⇒ **Concentración del endeudamiento en corto plazo** = pasivo corriente / total pasivo
- ⇒ **Apalancamiento total** = total pasivo / patrimonio
- ⇒ **Apalancamiento a corto plazo** = total pasivo corriente / patrimonio
- ⇒ **Apalancamiento financiero total** = pasivos totales entidades financieras / patrimonio
- ⇒ **Rotación Inventario de Mercancías** = costo mercancías egresadas / inventario mensual
- ⇒ **Margen neto de utilidad** = utilidad neta / ventas netas
- ⇒ **Rendimiento del patrimonio** = utilidad neta / activo total bruto
- ⇒ **Valor económico agregado** = utilidad – (20%) patrimonio
- ⇒ **Valor económico agregado** = margen operacional – costo del capital usado

- ⇒ **Costo del capital usado** = patrimonio (% de retorno después de impuestos)
- ⇒ Tasa interna de retorno, ingresos brutos, costo del personal, costo del capital, etc.

3.3.2.2. Perspectiva del cliente

En esta perspectiva se identifican los clientes y específicamente los segmentos de mercado en los cuales la compañía ha decidido crecer e intervenir compitiendo con los demás prestadores de servicios plenamente *identificados como la competencia real*. Al definir estos segmentos básicos, la facturación que se realice de los mismos se convertirán en las fuentes que proporcionen los mayores componentes de ingresos en los objetivos financieros de la organización. Ayuda a identificar en forma directa *las propuestas de valor agregado que la empresa* entregará a los segmentos de mercado identificados como los clientes seleccionados. Permite ver el negocio a través de "los ojos del cliente" y ayuda a diseñar y preparar la prestación de los servicios a ofrecer enfocados a satisfacer las necesidades y requerimientos razonables planteados por los clientes.

Indicadores más utilizados (Cliente):

- ⇒ Porcentaje de participación del mercado
- ⇒ Número de Servicios y Productos por cliente

- ⇒ Monto de facturación mensual por cliente
- ⇒ Crecimiento de facturación mensual por cliente
- ⇒ % de incidencia de cada cliente frente al total de facturación
- ⇒ Tasa de adquisición de nuevos clientes
- ⇒ % de Retención de cliente actuales con relación a la facturación fija mensual
- ⇒ Índices de satisfacción de los clientes
- ⇒ Tabulación de encuestas post-venta de servicios abiertas y cerradas
- ⇒ Contribución por cliente a la utilidad neta por mes
- ⇒ Tasa de contribución mensual de nuevos clientes
- ⇒ Utilidad neta por cliente y por tipo de servicios o productos
- ⇒ Número de clientes bajo contrato y por otras modalidades (órdenes de trabajo, llamadas de servicios, etc.)
- ⇒ **Relación de Ingresos Fijos** = $\frac{\text{Facturación bajo contrato}}{\text{Facturación Total}}$
- ⇒ Comisiones / Costos Operativos

3.3.2.3. Perspectiva interna

En esta perspectiva se identifican los procesos operativos que se convierten en críticos para conseguir todos los objetivos y planes proyectados desde los marcos de referencia: a) del cliente y b) financiero. Estos objetivos deberán estar

dirigidos a mejorar o consolidar los procesos internos claves (como prioridad) que impulsen los negocios, apoyándose en la cadena de valor que está sustentada en tres procesos:

- a) **Innovación**: Identificación del mercado a servir y la creación de los productos y/o servicios de acuerdo a las necesidades y requerimientos razonables de los clientes (esto es lo que se conoce como el tiempo en llegar al mercado); dentro de este proceso se incluye el diseño del servicio y/o producto, así como el desarrollo del mismo.

- b) **Operaciones**: Construcción de los servicios o productos (procesos de apoyo y soporte administrativo) y la entrega de los mismos a los clientes. En este proceso se incluyen todas las operaciones necesarias para brindar el servicio y/o producto (fabricación) dentro de los parámetros de atención establecidos y sobre la base de los sistemas de calidad y estándares de la empresa.

- c) **Servicio Post-venta**: Es toda la estructura de soporte que permite validar si el objetivo final se ha cumplido: la satisfacción de las necesidades razonables planteadas por el cliente sobre la base de los parámetros de calidad y excelencia establecidos. Son los

procesos de levantamiento directo de información de los clientes con relación a los servicios que han recibido de la organización.

Indicadores más utilizados (Interna):

- ⇒ Porcentaje de gastos en diseño y fabricación de servicios y productos
- ⇒ Retorno neto por cada servicio.
- ⇒ Comparación de servicios prestados vs. los de la competencia (encuestas comparativas a clientes directos).
- ⇒ Costo de "back-office" de cada servicio
- ⇒ % de incidencia de los gastos operativos por servicio y/o producto
- ⇒ Segmentación del mercado y participación por servicios
- ⇒ % de posicionamiento de clientes sobre la base de:
 - ✓ Potenciales
 - ✓ En proceso de negociar
 - ✓ Actualmente negocia
 - ✓ Alguna vez negoció
- ⇒ **Relación de ocupación operativa de empleados** = $\frac{\# \text{ empleados operativos}}{\# \text{ total de empleados}}$
- ⇒ **Relación de ocupación de empleados en el negocio** = $\frac{\# \text{ empleados que prestan servicios}}{\# \text{ total de empleados}}$

- ⇒ **Relación de gastos de personal** = nómina empleados operativos / nómina empleados que prestan servicios
- ⇒ Costo de introducción de nuevos servicios
- ⇒ Gasto en publicidad
- ⇒ Índice de defectos, reclamos, errores, devoluciones, reversos, re-procesos, duplicación de servicios
- ⇒ Gasto en corregir errores o servicios no aceptados por el cliente
- ⇒ Tiempo de respuesta en la corrección de errores
- ⇒ Costo del proceso de Post-venta

3.3.2.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Genera e impulsa el crecimiento de la empresa, permite establecer una función de aprendizaje permanente. Ayuda a que se cumplan los objetivos planteados en las otras perspectivas, funciona como impulsores o inductores. Dirige su atención a buscar potenciar y mejorar las capacidades en la empresa:

- a) las capacidades de los empleados
- b) las capacidades de los sistemas de información
- c) las capacidades de la organización como tal:
 - motivación
 - clima ambiental
 - coherencia y compromiso con los objetivos planteados

- cohesión y trabajo en equipo
- "empowerment" (confianza en la confianza)

Indicadores más utilizados:

- ⇒ Satisfacción del empleado (encuestas cerradas y abiertas)
- ⇒ Retención de empleados
- ⇒ % de rotación por unidades
- ⇒ **Entrenamiento:** horas de capacitación x empleado en función de una unidad de tiempo.
- ⇒ **Habilidades del personal:** % que cumple con el perfil ideal de los puestos. % que ha mejorado con su perfil vs. el perfil ideal del puesto
- ⇒ % de puesto cubiertos con recursos de la empresa. Ascensos o cobertura de puestos de mayor nivel de responsabilidad y funciones
- ⇒ Confiabilidad de los sistemas
- ⇒ Tiempo de respuesta de los sistemas
- ⇒ Incentivos a los empleados conforme su desempeño
- ⇒ Componentes y estructura del Sueldo Variable respecto al Total

En la tabla XXI se puede observar la forma en que se aplican los indicadores asociados a los objetivos estratégicos de EMPRESA desde las cuatro perspectivas. Los indicadores se deberán escoger cuidadosamente con el fin de alcanzar la meta

establecida. En la tabla XXII se tiene estructurado el plan estratégico para el año 2001 para uno de los objetivos estratégicos que se plantea en la tabla XXI, en el que se definen las metas y el plan de actividades para todo el conjunto de indicadores asociados al objetivo.

Finalmente después de determinar el plan de actividades para cada objetivo estratégico que determina una empresa utilizando el "anotador balanceado", es decir el plan estratégico para cada objetivo estratégico, se debe elaborar un cronograma de cumplimiento de metas del plan estratégico (tabla XXIII), así como también un cronograma de cumplimiento de actividades del plan estratégico.

OBJETIVOS	PERSPECTIVA FINANCIERA	PERSPECTIVA DEL CLIENTE	PERSPECTIVA INTERNA	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
Identificar y estructurar un sistema de costeo en la Compañía, que nos permita determinar los costos de los servicios y productos que comercializamos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ (Margen neto de utilidad) por servicio. ✓ Cuota media de ganancia por servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encuestas post-venta (servicios y productos comparados con el mercado) costos. ✓ Índice de clientes satisfechos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Costos de producción de cada servicio o producto. ✓ Determinar los Target Cost de venta y los rangos de precios por volumen. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Confiabilidad de los sistemas y del proceso de costeo.
Difundir y cumplir con el sistema de calidad diseñado sobre la base de nuestra pirámide documental.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ T.I.R ✓ % de crecimiento de facturación / mensual. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ % de Retención de clientes en el mercado por servicios. ✓ Índices de satisfacción del cliente. ✓ % de Crecimiento en clientes/por servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Índice de Errores. ✓ % de reprocesos. ✓ % de duplicación de trabajos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ % de empleados que aprueban las evaluaciones del sistema de calidad
Crear y catalogar la base de datos de proveedores calificados de servicios complementarios y paralelos.		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comisiones/costos operativos. ✓ % de facturación generada del total. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ % de derivación de servicios prestados. ✓ % de clientes satisfechos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ % de proveedores calificados que generan valor agregado.
Crecer en la facturación de servicios que ofrecemos en las áreas de mantenimiento general y repáto de correspondencia.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ (% de Crecimiento de Facturación) referencia de partida: Dic/31/2000 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ % de participación del mercado. ✓ Monto de facturación por cliente/ por servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Productividad, índices de performace. ✓ Tiempo de ocupación real. ✓ # de ocupación blancos / persona / día. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ % de optimización del recurso humano. ✓ Relación de Crecimiento de personas vs servicios prestados.

INDICADORES ASOCIADOS A LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVOS	PERSPECTIVA FINANCIERA	PERSPECTIVA DEL CLIENTE	PERSPECTIVA INTERNA	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
Publicitar y mercadear los Servicios Auxiliares Integrales de Mantenimiento.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relaciones: Facturación nuevos clientes / Facturación total. ✓ Gastos de Publicidad / Costos indirectos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Canal de comunicación (# clientes). ✓ # de clientes perdidos por falta de recursos vs. Clientes derivados. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Costos indirectos / Costos directos (por Unidad Técnica). ✓ Pérdidas por errores en tiempo y en dinero. ✓ Rentabilidad y productividad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ # de empleados entrenados para ofrecer y negociar Servicios de la empresa.
Diversificar y crecer en Servicios al Cliente en base a la demanda planteada por ellos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Facturación nuevos Servicios / facturación total. ✓ Utilidad nuevos Servicios vs. Gastos o Inversiones. ✓ Margen neto por Servicio o Producto. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ # de Servicios o Productos por Cliente. ✓ Facturación bajo contrato / Facturación total. ✓ Encuesta directa de Post Venta (SATISFACCION). ✓ % facturación por Cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ % de facturación por cliente por Unidad Técnica. ✓ % de variación de costos operativos. ✓ Retorno neto por Productos y Servicios. ✓ % penetración en mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Horas hombre, capacitación por Unidad. ✓ % que cumple con el perfil para el puesto. ✓ % de la operación cubierto con recursos propios. ✓ Capacidad instalada a potenciar (rendimiento).
Difundir permanentemente los Valores y Principios Institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Costo de capacitación anual por empleado. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encuestas Post Venta Directas en relación al objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluaciones programadas al personal. ✓ Programas formales de Evaluación del desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Número de horas invertidas por empleado, por unidad de tiempo.
Elaborar Planes de Contingencia por cada Unidad para enfrentar el crecimiento del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Retorno de gastos incurridos en planes de contingencia. ✓ Facturación generada por aplicación de planes de contingencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Porcentaje de Satisfacción de los requerimientos imprevistos de clientes segmentados. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Porcentaje de horas hombre, dedicadas a la atención de contingencias. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Número de horas de Capacitación a Proveedores de Servicios. ✓ % de cumplimiento del Programa de Capacitación a Proveedores de Servicios.

OBJETIVO:

IDENTIFICAR Y ESTRUCTURAR UN SISTEMA DE COSTEO EN LA COMPAÑÍA QUE NOS PERMITA DETERMINAR LOS COSTOS DE LOS SERVICIOS Y PRODUCTOS QUE COMERCIALIZAMOS

INDICADORES	METAS	PLAN DE ACTIVIDADES
1. Margen neto de utilidad por servicio y/o producto.	✓ Determinar los costos de los Servicios que brindamos (JUNIO 29).	✓ Establecer A.B.C. (Julio 13).
2. Cuota media de ganancia por servicio y/o producto.	✓ Procurar la participación de todo el staff de la empresa en el Costeo (FEBRERO 9).	✓ Establecer A.B.M. (Septiembre /2001)
3. Encuesta Post Venta Cliente.	✓ Tener estructurado el sistema para JUNIO 29.	✓ Realizar reuniones con el personal del Banco del Pacífico para tratar este asunto (desde Marzo 1).
4. Costos de los Servicios y productos comparados con el mercado.	✓ 100% de confiabilidad de los sistemas de ABC (JUNIO 29).	✓ Determinar tarjetas de disgregación de costos y de reparto de gastos que afectan más de una Unidad de Negocios (desde Febrero 9).
5. Índice de clientes satisfechos.	✓ 100% de clientes satisfechos (MARZO 30).	✓ Determinar precios de servicios y productos sobre la base de disgregación y agrupamiento de gastos (desde 9 de Marzo).
6. Costos de introducción de cada servicio o producto.		
7. Determinar los target cost de venta de los servicios y/o productos y los rangos de precios por volumen.		
8. Confiabilidad de los sistemas y del proceso de costeo.		

TABLA XXIII

CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE METAS

Responsable	METAS	MESES											
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
	Medición del incremento de clientes.			8	5	10	7	5	9	6	5	8	6
	Incremento del 5% del total de la facturación producto de la Publicidad generada.												
	Incremento del 20% en facturación con relación al cierre del año 2000.							31					
	Disminución hasta CERO RECLAMOS por cada Unidad y Servicios Prestados.			8	5	10	7	5	9	6	5	8	6
	La totalidad del personal a nivel nacional debe haber participado en el programa de Inducción.							31					
	Todos los proveedores de Servicios deben conocer los Parámetros de Calidad y Atención establecidos en la empresa.								31				
	100% de empleados seleccionados deben cumplir con el perfil para Venta de Servicios y Productos de la empresa.												
	El 80% de las negociaciones con nuevos clientes deberá establecerse bajo contratos formales escritos.						29						
	Cumplir con las jornadas de Inducción y reinducción en Guayaquil y Quito.		16										
	Cumplir con las jornadas de Inducción y reinducción en las demás localidades del país.							31					
	Determinar la satisfacción del clientes por medio de encuestas dirigidas a este objetivo.		28	30									
	Desarrollar el Programa de Evaluación del Personal.		28	30									
	Desarrollo del Plan de Capacitación a Subcontratistas.					30			31				
	Elaboración y difusión de la Guía para el empleado.		9										
	Tabla de Comisiones por venta de Servicios y Productos estructurada.			30									
	Base de posibles empresas o personas naturales para establecer alianzas estratégicas.			30									
	Tarjeta de Contactos en out look en computador de Ayudante de Compras.	31											
	Conexión de telefax a computadora con formatos de envío de Solicitud de Cotización.	31											
	Conocer resultados de la encuesta a usuarios de la Unidad de Compras.			30									
	Conocer los costos de la Servicios y Productos que vendemos.						29						
	Determinar el 100% de confiabilidad en los sistemas de costeo ABC.						29						
	Diseño de proceso que permite ligar el nivel de conocimiento sobre el Sistema de Calidad con la Evaluación de Desempeño.			30									
	Informe de las Necesidades de Capacitación de toda la empresa.												
	Revisión del cumplimiento del Programa de Capacitación y entrenamiento para el año 2001.								9				
	Medición del nivel de satisfacción del personal respecto de la capacitación recibida.												
	Inventario del RR. HH. Con destrezas y habilidades (Análisis de competencias).			1									
	Incremento del número de empleados con destrezas y habilidades (medición).										12		
	Cumplimiento del Programa de Inversión en Automatización de todos los procesos identificados hasta julio 31.												
	Medición de la satisfacción del cliente usuario de los sistemas.												
	Funcionamiento del Sistema de Información Gerencial.										1		

Capítulo 4

4. DISEÑO DEL SISTEMA DE COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES (ABC)

Generalidades de un sistema de costeo

El objetivo principal de un sistema de costeo es determinar de manera fehaciente y precisa: ¿cuánto cuesta una actividad, tarea o labor externa e interna en la prestación de un servicio y/o producto de la venta de un bien terminado o semi-elaborado?. En otras palabras, el propósito es conocer exactamente cuánto cuesta un producto, es decir, lo que se denomina el costo de puntería, llamado también el "target cost" o costo de producción. Es importante recalcar que el término "target cost" también es utilizado en contabilidad de costos y en costeo para definir cuál debe ser el costo de introducción de un producto o servicio nuevo, es por eso que se recalca que en el presente desarrollo el término se refiere a los costos de producción. Una vez que se determina el costo de producción, EMPRESA puede establecer el rango de precios en función de los volúmenes asociándolos al precio de venta del producto, bien y/o servicio.

El objetivo primordial al establecer o definir la contabilidad basada en un catálogo de cuentas, es lograr con una aproximación lo más precisa y

representativa de los gastos o egresos e ingresos de la compañía, comenzar a determinar los costos de los servicios y/o productos que EMPRESA comercializa.

EMPRESA por ser una compañía nueva que quiere establecer un sistema de costeo ABC debe comenzar definiendo una estructura de costeo en la que existan la mayor cantidad de egresos o gastos tipo 1, aquellos que se pueden contabilizar directamente y aquellos gastos que son generales, tales como, el cobro de energía, gasto de proveduría, pago de impuestos y otras variables, que al principio no son fáciles de determinar exactamente a qué unidad de negocio o a qué centro de costo debe ser inferida; el propósito es en definitiva: - identificar estos gastos tipo 2 y - construir cuantas tarjetas de distribución sean necesarias.

La primera etapa del sistema de costeo consistirá en determinar exactamente las tarjetas de disgregación (distribución) necesarias a fin de establecer cuáles son los porcentajes de distribución del gasto tipo 2 por cada actividad realizada en EMPRESA, de tal manera que la aproximación de esa disgregación, sea muy real y representativa por cada centro de costo o unidad de negocio definida. El éxito de que los valores estén correctamente agrupados en los servicios y/o productos y en las actividades que se desea costear depende básicamente de la determinación correcta de los porcentajes de estas tarjetas. Cabe recalcar que el determinar las tarjetas de distribución de costos es una aproximación que se hace como una primera etapa para el sistema de costeo ABC; por esta razón estas tarjetas tienen que ser dinámicas, y deben ser revisadas cada cierto período de tiempo: cada dos meses, cada mes, cada quince días, etc., es decir deben de temporizarse. La temporización de la revisión de las tarjetas dependerá del análisis que se haga en EMPRESA para definir ¿cuál es el tiempo inicial de recurrencia?;

sin embargo se recomienda que las tarjetas de distribución de gastos se revisen por lo menos cada mes.

El siguiente tópico que tiene que tomarse en cuenta en un sistema de costeo ABC, es que el mismo no debe quedarse en esta primera etapa sino que tiene que avanzar, es decir, *EMPRESA debe comenzar a prepararse para identificar claramente todos los tipos de gastos y definir el centro de costo que los genera, de tal forma que EMPRESA en el avance de su gestión dependa muy poco de las tarjetas de distribución.* Por lo tanto, el nuevo objetivo al que debe apuntar EMPRESA es el de ir eliminando tarjetas de distribución, siempre y cuando se las vaya identificando correctamente, de tal manera que desde la fuente se vayan contabilizando los costos en su respectivo centro. Por citar un ejemplo: para evitar que se gaste de manera general la proveduría de la empresa y luego se tenga que inferir una tarjeta para obtener finalmente la *asignación proporcional de los gastos a cada centro de costo*, lo ideal sería que, al preparar el pedido de proveduría ya sea solicitando o entregando se vaya contabilizando de alguna manera en el sistema de costeo y cargando al centro de costo que solicite los items de proveduría; esto permitiría asignar exactamente el gasto al centro de costo que lo generó por ese concepto, evitando tener que hacer aproximaciones a través de una tarjeta de distribución, que por más aproximada que sea, siempre será un estimación.

Debido a que EMPRESA cuenta con una pirámide documental, deberá realizar las acciones correctivas para ir modificando y/o actualizando los procedimientos, políticas, instructivos, formularios, etc., dependiendo del nivel de procesos que este tenga. Para esto es necesario definir claramente la codificación de los gastos. El sistema de costeo en una quinta etapa, la ideal, solamente deberá tener gastos tipo 1, los mismos

que se contabilizan directamente, de tal manera que todos estos gastos se disgreguen completamente a la fuente que los generó (centros de actividades o centros de costos, evitando así tener que realizar reparticiones usando estimaciones y aproximaciones a través de parámetros de distribución, que en definitiva son los que permiten construir las tarjetas de disgregación mencionadas anteriormente.

4.1. Plan de implantación del sistema de costeo ABC

El presente plan enuncia la secuencia de las actividades y el personal involucrado para la implantación de un sistema de costeo ABC en EMPRESA. Ha sido elaborado sobre la base de hechos reales y literatura especializada en el tema, considerando los puntos expuestos de los capítulos 1, 2 y 3 de esta tesis.

1. Reunión inicial de la Dirección con el Staff de las Unidades de Negocio y de Soporte

El objetivo de esta reunión es la definición del objetivo general y los objetivos específicos a alcanzar con el sistema de costeo ABC en EMPRESA. Lo ideal es que a la reunión asistan la Dirección de la empresa, conformada por el Gerente General, Jefe de Recursos Humanos, Jefe de Soporte Técnico y Administrativo, el Asistente de Gerencia, los Jefes y/o Asistentes de cada Unidad de Negocio, así como también el Contador General de EMPRESA.

2. Definición y establecimiento del alcance del sistema de costeo ABC en EMPRESA

Una vez establecidos los objetivos específicos y el objetivo general, la Dirección definirá y establecerá el alcance del sistema de costeo ABC que se establecerá en la empresa. El

alcance estará dado en función de las áreas, recursos y operaciones que serán controlados dentro del sistema de costeo ABC para asegurar la gestión efectiva de los ingresos y egresos que se generan al comercializar un producto y/o servicio. Se definirá documentadamente el personal involucrado en el sistema de costeo ABC, así como sus funciones y responsabilidades.

3. Desarrollo para la planificación del sistema ABC

Esta planificación será desarrollada sobre la base de una herramienta gerencial y administrativa "Scored Card Balanced" que asocia el objetivo a cuatro perspectivas que deben considerarse y que pueden ser modificadas en el camino si el caso lo amerita, es decir, se puede replantear el objetivo así como también los indicadores asociados a las perspectivas de esta herramienta. En esta etapa de planificación se determina la persona que liderará este objetivo y las personas que estarán dando soporte al líder escogido.

Las personas que estarán implicadas en el desarrollo para la planificación del sistema serán: el Gerente General, y las personas que conforman el grupo de Staff de EMPRESA. El Gerente General designará las personas que llevarán a cabo el desarrollo e implantación del sistema de costeo ABC en EMPRESA.

4. Reunión para determinar y definir los indicadores asociados, metas y plan de actividades del sistema de costeo ABC

El líder del proyecto como responsable, el equipo de trabajo del proyecto, el Gerente General, el Jefe de la Unidad Financiera y el Jefe de Recursos Humanos, determinarán y definirán los indicadores asociados a las cuatro perspectivas de la herramienta de medición estratégica "Score Card Balanced", las metas que se desean alcanzar y el plan de acción de las actividades para el desarrollo y cumplimiento de las metas. Las metas así como también el plan de acción de las actividades para obtener los indicadores deberán ser temporizados fijando revisiones recurrentes para que la Dirección pueda controlar y dar seguimiento del cumplimiento del objetivo trazado.

5. Reunión informativa de la Dirección al personal sobre el desarrollo del proyecto de sistema de costeo ABC

El Gerente General y el Líder del proyecto de costos ABC en EMPRESA convocarán a una reunión general a todo el personal, en la que se informará del estado del proyecto de implantación del sistema de costeo ABC.

La Dirección designará y nombrará formalmente a todos quienes serán los responsables directos de las revisiones periódicas del sistema de costeo y del cumplimiento de sus requisitos.

6. Difusión de la información concerniente al alcance del sistema y el objetivo del mismo

La Dirección y el Líder del proyecto de la implantación del sistema de costeo ABC en EMPRESA, difundirán a los Jefes y/o Asistentes de las Unidades de Negocio y de las Unidades de Soporte Técnico y Administrativo el objetivo y el alcance del



sistema de costeo que se implementará en la empresa. Es de suma importancia que los empleados de la organización conozcan y se relacionen con estos nuevos conceptos de costos que se implementará en la empresa, puesto que toda la información de códigos, parámetros físicos, cargos, áreas estarán ligadas a los centros de costos. Cada Jefe y/o Asistente de las Unidades de Negocio deberá informar a los empleados de los cuales son responsables todo lo referente a esta cultura de costos de manera permanente, recordándola y reforzándola en función de las necesidades.

7. Definir el esquema macro de costos de EMPRESA

La Dirección junto con el líder del proyecto y su equipo de trabajo definirá el esquema macro de costos para el sistema de costeo ABC en EMPRESA. En este esquema se presentarán los tipos de gastos que la compañía tiene y debe distribuir, los parámetros que se utilizarán para obtener el porcentaje de reparto a las Unidades de Negocio y los métodos y/o herramientas estadísticas que se utilizarán para obtener las tarjetas de distribución.

8. Revisión del organigrama funcional de EMPRESA

El Gerente General, el Jefe de Recursos Humanos, junto con el líder del proyecto y su equipo de trabajo revisará el organigrama funcional, en donde se encuentra el nombre de las personas que ocupan los cargos de la estructura organizacional que mantiene EMPRESA en la actualidad. Debido a que existen personas que ocupan más de un cargo en la empresa, será necesario revisar si la empresa tiene estructurado tanto el organigrama estructural como el funcional para el sistema de

costeo ABC. El organigrama funcional, básicamente trata de que en la estructura organizacional se registren las funciones de las personas que forman parte de la misma. (La estructura de la empresa con el nombre de las personas que ejercen esas funciones). El organigrama funcional servirá para conocer si la estructura que mantiene EMPRESA está bien potenciada o no, por ejemplo: se puede tener una estructura horizontal en la que se realicen trabajos en equipo con "empowerment" y que realizan sinergia en varios niveles y que solo con el organigrama estructural no se podría conocer si la empresa está potenciada o no, por esta razón es necesario tener un organigrama funcional antes de entrar en una cultura de costos.

9. Revisión de la pirámide jerárquica de cargos y reestructuración de la estructura organizacional

El Gerente General, el Jefe de Recursos Humanos, junto con el líder del proyecto y su equipo de trabajo del costeo ABC revisarán la pirámide jerárquica de cargos y la estructura organizacional, de la que se obtendrá la información exacta de cómo está estructurada la compañía.

La estructura del organigrama fue reformada en EMPRESA, de tal manera que actualmente cuenta con una estructura que tiene solo tres niveles. El primer nivel que es el de la Gerencia General con la Gerencia de Operaciones, el segundo nivel que cuenta con las Jefaturas de las Unidades de Negocio porque las dos gerencias son ocupadas por la misma persona del primer nivel y el tercer nivel en el que se encuentran los técnicos, conserjes, etc., que dentro de una estructura de cargos están diferenciados, pero que dentro del negocio están distribuidos en

tres niveles: las Gerencias con todas sus Unidades de Apoyo, las Jefaturas y *Unidades de Negocio* y la gente que realiza las operaciones o actividades.

EMPRESA mantiene la pirámide jerárquica de cargos del Banco, en el que se tenían demasiados cargos, por ejemplo: asistente: 1, 2, 3, 4, etc..., ayudante: 1, 2, 3, 4, etc..., y para entrar a un sistema de costeo será necesario establecer una distribución o agrupamiento sencillo de los cargos de las personas que laboran en EMPRESA. La filosofía de las personas que manejaron EMPRESA en un comienzo era esa, pero cuando se desea mantener una cultura de costos ABC se deberá definir claramente este asunto. Y desde esta etapa del costeo cada unidad se convertirá en una Unidad dentro de EMPRESA de negocio, de tal manera, que el costeo ayude a estructurar de forma sencilla y plana la estructura de EMPRESA, siempre y cuando se divida a las Unidades de la empresa en Unidades de negocio. La revisión de la estructura organizacional y su reestructuración de ser necesaria, es vital e imprescindible para establecer un sistema de costeo, porque sino se tiene bien definida la estructura organizacional, se complicará el proceso de inferir costos y/o establecer costos de producción de productos y/o servicios. Basándose en esto se sustenta la necesidad de dividir la empresa en Unidades de Negocio y de Soporte como actualmente EMPRESA está organizada, que en definitiva se convierten en Unidades de Costeo individuales.

Una vez revisada la pirámide de cargos y reestructurada la estructura organizacional de EMPRESA y aprobada por el

Gerente General, será publicada en la cartelera general de EMPRESA para conocimiento de todo el personal que labora en ella.

10. Definición de las Unidades de Negocio y Soporte Administrativo

El Gerente General, el Jefe de Recursos Humanos, y el líder del proyecto como responsables de esta actividad, definirán cuáles serán las Unidades de Negocio y Soporte Administrativo para luego definir los Centros de Costos. Los productos y/o servicios deberán ser agrupados en Unidades de Negocio (Unidades Técnicas de Servicio), de tal manera que al determinar o definir los Centros de Costos se lo pueda hacer de forma sencilla.

El Jefe de Soporte Técnico y Administrativo, el Asistente de Gerencia, los Jefes y/o Asistentes de cada Unidad de Negocio, así como también el Contador General de EMPRESA deberán conocer todo lo referente a esta definición.

11. Definición de los Centros de Costos

La Dirección junto con el equipo de trabajo de costeo ABC definirán los centros de costos sobre la base de diferentes parámetros que deben ser evaluados de acuerdo al peso e importancia, en función de lo que el equipo determine, como por ejemplo: - los tipos de productos y/o servicios que brinda o produce EMPRESA, - el tamaño de EMPRESA, - la estructura organizacional de EMPRESA, - la o las localidades geográficas en que está presente, - las necesidades del costeo, - la forma de agrupación de los servicios y/o productos, etc. EMPRESA ha definido los centros de costos sobre la base de la estructura

del negocio, y el parámetro que EMPRESA ha tomado como marco de referencia para definir los centros de costo, es la manera de cómo están agrupados los servicios y/o productos que ofrece.

El equipo de trabajo de costeo informará al Gerente General cuáles son los centros de costos que se han definido, y estos deberán ser publicados en la cartelera general informativa para conocimiento de todo el personal que labora en EMPRESA.

12. Definición del catálogo de cuentas clave para el sistema ABC

El líder del proyecto junto con el Contador y el Gerente General de EMPRESA definirán el catálogo de cuentas, de tal manera que este catálogo ayude en la implantación del sistema de costos ABC. El catálogo de cuentas deberá estar bien estructurado para que en el momento de disgregar los gastos que se generan por ciertas actividades, ésta sea lo más exacta y precisa posible a través de las cuentas y subcuentas que se definan. El equipo deberá estudiar la alternativa de crear o eliminar las cuentas y subcuentas, tomando como marco de referencia las necesidades de disgregación de gastos tipos 2 y los requerimientos de determinar los gastos tipo 1.

13. Levantamiento de información de las cuentas contables

El líder del proyecto de costos junto con el Contador de EMPRESA deberá levantar la información que contienen las cuentas contables, es decir, analizar los gastos que genera cada centro de costo y luego tipificar o definir qué tipo de gasto tiene cada cuenta contable, así como también las fuentes de

información o el acceso para obtener los datos que servirán para determinar los porcentajes de incidencia de las tarjetas de desglose que se definan.

14. Tabulación de los gastos generales que se van a distribuir

El Gerente General junto con el líder del proyecto y el equipo de trabajo de costo ABC, definirá una tabla en la que se indiquen los gastos generales que se van a distribuir en EMPRESA a través de las tarjetas de distribución. El equipo encargado del objetivo planteado del sistema de costo levantará la información necesaria para ser tabulada, tales como el área que cada persona ocupa, su ubicación, número de automotores, etc.

15. Tabulación de los porcentajes de incidencia de los gastos que afectan a las actividades

Con la información proporcionada de los Jefes y/o Asistentes de las diferentes Unidades de Soporte Administrativo, a través de los roles y los documentos de facturación, el líder del proyecto junto con el equipo de trabajo para el sistema de costo ABC determinará el porcentaje de incidencia de los gastos que afectan a las actividades de EMPRESA.

16. Diseño y construcción de las tarjetas de distribución de gastos, así como el alcance de las mismas

El equipo de trabajo para el costo ABC diseñará y construirá las tarjetas de distribución de gastos sobre la base de la información obtenida en la tabulación de los porcentajes de incidencia por tarjeta. Este grupo de personas determinará cuántas tarjetas serán necesarias, de acuerdo al estudio de los gastos generales que deben ser distribuidos y/o nuevos gastos

que vayan generándose en función del crecimiento de EMPRESA; esto sustenta lo anteriormente detallado, de que las tarjetas de distribución deben ser dinámicas y que de hecho a futuro puede necesitarse construir nuevas.

17. Desarrollo del instructivo para la gestión de distribución de gastos en EMPRESA

El líder del proyecto con su equipo de trabajo analizará los pasos o requerimientos que se necesitan para distribuir los gastos en EMPRESA. Con este análisis de las actividades necesarias para la distribución de los gastos se desarrollará un instructivo, que será distribuido a todas las personas que participan en este proceso.

Este instructivo deberá ser aprobado por el Gerente de Operaciones previo a una revisión del mismo junto con el Contador General de EMPRESA.

18. Desarrollo del sistema de costeo ABC

El Gerente General, el Contador de EMPRESA, el Jefe de la Unidad Financiera y el Líder del proyecto de costeo ABC se reunirán con las personas que participarán en el concurso de selección de la empresa que desarrollará el software adecuado, de acuerdo a las necesidades del sistema y el alcance del mismo.

El Líder del proyecto será responsable de facilitar toda la información necesaria que ha sido levantada, para el desarrollo del sistema de costeo ABC a la empresa elegida que se

encargará del desarrollo del software. Será responsable también, de dar seguimiento al cumplimiento del mismo.

19. Desarrollo de las instrucciones de trabajo

El líder del proyecto, el equipo de trabajo de costos junto con la empresa que desarrolla el software coordinarán las actividades necesarias para el desarrollo de las instrucciones de trabajo que se realizarán antes y después de la implementación del sistema de costeo ABC en EMPRESA.

20. Implementación del sistema de costeo ABC

El líder del proyecto y el Jefe de la Unidad Financiera serán responsables de la implementación del sistema de costeo ABC en EMPRESA, es decir, coordinarán las actividades para la instalación del sistema y la implementación del mismo, que básicamente abarca: - el entrenamiento del o los usuarios que utilizarán el sistema, - la migración de información que se necesita para este sistema, etc.

21. Seguimiento y control del sistema de costeo ABC implementado en EMPRESA

El líder del proyecto y el equipo de trabajo, junto con el Gerente General darán el seguimiento y control del sistema de costeo ABC implementado en EMPRESA, para esto la empresa que implementa el sistema deberá dar soporte después de la entrega del sistema.

4.2. Cronograma de actividades

El cronograma de actividades ha sido desarrollado en función de la información detallada en el punto 4.1 de este capítulo. Los

tiempos estimados para la implementación de cada actividad se ha considerado sobre la base de la experiencia de otras empresas que han implementado un sistema de costeo ABC. El cronograma se lo puede observar en el apéndice B.

4.3. Presupuesto

Para el desarrollo del presupuesto se consideran los gastos generados por:

- Capacitación interna
- Desarrollo del instructivo
- Contratación del personal
- Compra de activos fijos
- Desarrollo e implementación del sistema de costeo ABC

PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN

INSTRUCTOR: Gerente General, Jefe de la Unidad Financiera, Líder del Proyecto, Contador
PARTICIPANTES: Jefes y Asistentes de las Unidades de Negocio, Jefe de Recursos Humanos, Asistente Administrativo, Secretaria Ejecutiva, Asistente Contable, Asistente de Tesorería, Asistente de la Unidad Financiera, Asistente de Adquisiciones

DURACIÓN: 07:00 - 10:00 (3 horas)

DÍA TENTATIVO: Jueves

DIFUSIÓN DEL ALCANCE Y OBJETIVO DEL SISTEMA DE COSTEO ABC				
Item	Concepto	CU	Cant.	CT
1	Instructor (Instrucción interna)	-	4	-
2	Coffee-Break	\$ 0.50	19	\$ 9.50
3	Materiales instructor (acetatos, marcadores, borrador)	\$ 12.00	1	\$ 12.00
4	Materiales Participantes (carpeta con copias)	\$ 0.35	19	\$ 6.65
5	Material de difusión (posters, tarjetas de bolsillos)	\$ 10.00	-	\$ 10.00
6	Otros (10% del total)			\$ 3.82
7	TOTAL			\$ 41.97

PRESUPUESTO PARA EL DESARROLLO DEL INSTRUCTIVO

Item	Concepto	Cantidad (promedio)	Nr.	CU	CT
1	Hojas originales impresas	1	1 inst.*5 hojas	\$ 0.25	\$ 1.25
2	Copias para entregar a los Jefes de las Unidades de Negocio y Soporte Administrativo	9	1 inst.*5 hojas	\$ 0.05	\$ 2.25
3	Encuadernación	10	1	\$ 0.80	\$ 8.00
4	TOTAL				\$ 11.50

PRESUPUESTO PARA LA CONTRATACIÓN DEL ASISTENTE DEL LÍDER DEL PROYECTO

TIEMPO: 6 meses. Duración de la implementación del sistema de costos ABC.
CARGO: Asistente de costos
SUELDO BASE: USD. 280.00

Item	Concepto	Costo mensual	Tiempo de cálculo	Costo Total
1	Remuneración Salarial Unificada	\$ 280.00	6	\$ 1,680.00
2	13er. Sueldo (anual)	\$ 33.60	6	\$ 201.60
3	14to. Sueldo (anual)	\$ 8.00	0.50 (6 meses)	\$ 4.00
5	Componentes Salariales de Unificación	\$ 32.00	6	\$ 192.00
6	TOTAL			\$ 2,077.60

PRESUPUESTO PARA LA COMPRA DE ACTIVOS

Item	Concepto	CU	Cantidad	Costo Total
1	Proyector de acetatos	\$ 161.85	1	\$ 161.85
2	Pizarra acrílica	\$ 75.14	1	\$ 75.14
3	Computadora e impresora personal para el Líder del proyecto	\$ 1,750.00	1	\$ 1,750.00
4	Estación de trabajo para el líder del proyecto	\$ 250.00	1	\$ 250.00
5	Silla ergonómica para la estación de trabajo	\$ 28.90	1	\$ 28.90
6	Archivador aéreo para la estación de trabajo	\$ 50.00	1	\$ 50.00
7	TOTAL			\$ 2,315.89

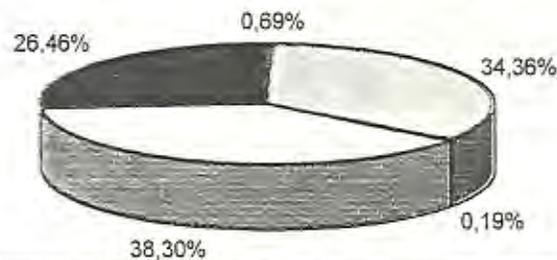
PRESUPUESTO PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA DE COSTEO ABC

Item	Concepto	Tiempo de cálculo (Semanas)	Costo Total
1	Manual de usuario	1	\$ 100.00
2	Desarrollo de la aplicación	3	\$ 1,200.00
3	Implementación de la aplicación	1	\$ 100.00
4	Entrenamiento a usuario	1	\$ 100.00
5	Consultoría	1	\$ 100.00
6	TOTAL		\$ 1,600.00

PRESUPUESTO TOTAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE COSTEO EN EMPRESA

\$ 5,046.96

PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE COSTEO ABC EN EMPRESA



- Capacitación y difusión
- Asistente de Costos
- Instructivo
- Activos Fijos
- Desarrollo e Implementación del sistema

Capítulo 5

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- 5.1.1. El ABC permite que EMPRESA tome una decisión estratégica con el propósito de proporcionar recursos, tomando como base la identificación de la forma en que las demandas de las actividades de un producto y/o servicio le generan a la EMPRESA.
- 5.1.2. El sistema ABC señala a los gerentes de las empresas: qué productos y/o servicios están generando ingresos que sobrepasan los costos de los recursos utilizados y además qué productos y/o servicios exigen recursos que cuestan más que los ingresos generados por la utilización de estos recursos
- 5.1.3. El objetivo primordial del ABC es maximizar los beneficios de la organización y por ende la optimización y potenciación de los recursos en general de los que dispone una EMPRESA.
- 5.1.4. El sistema ABC faculta a la alta gerencia a establecer y definir los costos reales de producción de los servicios y/o productos y por ende poder determinar los rangos de negociación de las

tarifas de los productos y/o servicios en función de otros parámetros o factores a tomar en cuenta, tales como: volumen del servicio demandado por unidad de tiempo, categorización del cliente, gama de productos o servicios demandados por un mismo cliente, recurrencia de los requerimientos del cliente en función de una unidad de tiempo, por citar algunos.

- 5.1.5. El sistema ABC ayuda a validar cuándo y cuánto se puede disminuir en los costos EMPRESA con sus clientes en el momento en que se negocian los productos y/o servicios que este último requiere, por ejemplo: en un producto o servicio A que está generando una utilidad sobre lo proyectado y al querer mantener cautivo al cliente, la alta gerencia puede determinar que en otro producto o servicio B se negocie con una tarifa "target" o de producción sin perder ni ganar (situación extrema); esta decisión mantiene al cliente demandando servicios de la empresa, lo convierte en un cliente potencial para demandar nuevos servicios y/o productos y a su vez le presenta al cliente una EMPRESA que está en capacidad de brindarle servicios integrales a precios realmente competitivos, lo cual es muy importante en el mercado actual globalizado.
- 5.1.6. Con un sistema ABC bien estructurado se puede determinar y obtener balances individuales de cada uno de los centros de costos; teniendo un sistema ABC se puede desgregar completamente los costos y tener un balance por cada unidad de negocio y saber qué unidad de negocio en un momento dado está perdiendo o está generando ingresos para

EMPRESA con rentabilidad. Permite determinar si esa rentabilidad esta dentro de lo proyectado en el año. Con esta información, la alta gerencia puede tomar decisiones tales como el inferir controles en donde sea necesario en el momento adecuado o replantearse la visión del negocio global o parcial en una unidad específica de EMPRESA.

- 5.1.7. Los valores calculados versus las tarifas que se tienen actualmente para la venta de los servicios y productos demuestran que no son "target cost" reales debido a que EMPRESA subsidia a su cliente más grande que a su vez es su dueño integral. Por ejemplo, al dividir los ingresos y al cruzarlos versus los egresos, se obtiene como resultado una facturación muy pequeña, de tal manera que el target cost se incrementa en exceso. La importancia de un sistema de costeo ABC se puede visualizar en este ejemplo, ya que al poder obtenerse esta información, la misma interpretada adecuadamente permite que EMPRESA revise las tarifas con su cliente principal, para así poder ajustar los target costs reales y definir las nuevas tarifas, evitando generar pérdidas que en un caso extremo puedan hacer peligrar el negocio global.

5.2. Recomendaciones

- 5.2.1. Empresa ha tomado como base de análisis el mes de Octubre, el mismo que al analizarlo ha sido un poco atípico ya que han habido procesos internos del cliente principal que afectó de manera tal que EMPRESA no realizó las cobranzas a tiempo. Es recomendable que se reflejen los gastos que se efectuaron en el mes en el que se esté haciendo el análisis



de costos, aunque se provisione para el siguiente mes; ya que esto hace que los egresos en ese mes sean muy altos y que al distribuirlos y cruzarlos con los ingresos los "target de producción" de ese mes sean altos. EMPRESA deberá seguir tomando las pautas para inferir los costos adecuadamente y calcular los "targets cost" reales de los productos y servicios cuando esté todo bajo control y en especial cuando se automatice e integre la contabilidad general, con el costeo, la facturación y las cobranzas.

- 5.2.2. Para el desarrollo de este proyecto, es recomendable que la Dirección de EMPRESA inicie la contratación de un Asistente de Costos, quien trabajará en conjunto con el líder del proyecto y el equipo de trabajo dando apoyo en el levantamiento de la información y planificación de las actividades de implementación.
- 5.2.3. La Dirección de EMPRESA tendrá difundir la información de los objetivos y el alcance del sistema de costos a todo el personal y asegurar que éstos sean entendidos y aplicados.
- 5.2.4. En vista de que se implementará un sistema y a la vez se necesita de una persona que estará realizando la actualización de la información que relaciona los procesos del día a día con los costos, es necesario adecuar un espacio de trabajo con los equipos y recursos suficientes.
- 5.2.5. Para EMPRESA que maneja una pirámide documental basado en un Sistema de Calidad sobre la base a las normas ISO 9000, deberá revisar los procesos que se relacionan con

la gestión de distribución de costos al implementar el sistema, de tal manera, que si existe algún cambio en alguno de ellos, se proceda a realizar los cambios pertinentes al caso.

- 5.2.6. La colaboración de todos los Jefes y/o Asistentes de las Unidades de Negocio y de Soporte Administrativo, es esencial para alcanzar el involucramiento de todo el personal en el desarrollo de este proyecto.
- 5.2.7. Para la designación de las personas que trabajarán en el cumplimiento del objetivo estratégico (proyecto de costos) se deberá considerar la experiencia que tengan en los ramos de Finanzas, Contabilidad, Administración.
- 5.2.8. La información que alimenta al sistema de costos ABC deberá estar actualizada de manera permanente, para que el sistema mantenga una eficiencia en el resultado de los porcentajes de incidencia de las tarjetas de disgregación de los centros de costos.
- 5.2.9. EMPRESA permite que los empleados tengan acceso directo a los costos de los productos y servicios que se ofrecen y se comercializan. Estas tarifas además de conocerse es necesario que se entiendan correctamente y que se defina claramente quienes están autorizados a manejarlas y utilizarlas, ya que de no hacerlo esto afectaría al negocio de no transmitirse dicha información adecuadamente. Para esto, EMPRESA deberá establecer quien o quienes "negociarán" con los futuros clientes y cuáles son los rangos y los

volúmenes que se consideran para descuentos sobre las tarifas mínimas. La información que debe manejarse con mucho cuidado y que no todo el personal debe conocer son los costos directos, o de producción; lo recomendable es que estos se manejen a nivel del Staff de Jefatura (Jefes y Asistentes de Unidades de Negocios y quienes la Gerencia General considere), Esta información deberá ser restringida, y manejada con la confidencialidad que amerita.

- 5.2.10. El sistema de personal debe ser actualizado constantemente, así como también los sistemas de control de los inventarios, materiales de bodega, activos fijos, etc. para que el sistema de ABC funcione adecuadamente y permita mantener actualizada la información de tarifas y de costos de producción.
- 5.2.11. La Dirección deberá preocuparse de concientizar al personal de los beneficios que conlleva el mantener un sistema de costos ABC en la empresa y deberá crear una cultura de costos en EMPRESA a través de charlas, anuncios y otras herramientas de información.
- 5.2.12. La disgregación de los costos debe ser dinámica. Si EMPRESA cambia, las tablas y los factores que se calculan por cada tarjeta deben actualizarse, no deben permanecer fijas y en lo posible la EMPRESA debe tratar de eliminarlas de tal forma que los costos se disgreguen directamente. Mientras más se afine la disgregación de costos menos tarjetas de disgregación se tienen. Para esto se debe revisar periódicamente las tablas y sus porcentajes cada mes como

mínimo. Si existe algún cambio que sea muy trascendental deberán realizarse los cambios que se necesiten al chequear el sistema de costeo ABC.

Dinámica de la Estrategia de EMPRESA

Ser reconocidos en el 2001 como la Compañía de Servicios Auxiliares líder en la prestación de servicios profesionales de calidad, con soluciones integrales en el mercado ecuatoriano.

Respeto a las personas
Excelencia en el servicio
Trabajo en Equipo
Pasión y diligencia en el trabajo
Honestidad

Organización flexible y eficiente enfocada a ofrecer servicios de calidad.

Fortalezas
Oportunidades
Debilidades
Amenazas

Sistemas de información gerencial

Recurso humano comprometido, motivado y altamente profesional y productivo.

Eficiencia financiera acorde a estándares internacionales

EMPRESA reafirma su misión declinable de satisfacer las necesidades de servicios de conserjería, distribución de correspondencia y mantenimiento general del Ecuador con soluciones integrales; optimizando el uso de recursos mediante la aplicación de procesos innovadores que permitan cumplir con eficiencia, rapidez y seguridad, garantizando retornos adecuados de sus inversiones, reservando la imagen y filosofía de servicio del Banco al que pertenece.

CLIENTES POTENCIALES

BANCO

PROVEEDORES

ENTIDADES REGULADORAS

COMUNIDAD

POTENCIALES ACCIONISTAS

EMPLEADOS DE EMPRESA

BIBLIOGRAFÍA

1. AMAT ORIOL, Costes de Calidad y de No Calidad, Eada Gestión, México.
2. STANTON J. WILLIAM / FUTRELL CHARLES, Fundamentos de Mercadotecnia, Editorial McGraw-Hill, México, 1989.
3. WELLINGTON PATRICIA, Cómo brindar un Servicio Integral al Cliente, Editorial McGraw-Hill, Colombia, 1998.
4. KOONTZ HAROLD / WEIHRICH HEINZ, Elementos de Administración, Editorial McGraw-Hill, México, 1992.
5. DESSLER GARY, Administración de Personal, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1994.
6. MENDOZA ROBERTO / MILLER JOHN, Gerencia Basada en Actividades ABC/ABM, (Seminario, INCAE, del 23 al 26 de Noviembre, 1994).
7. KAPLAN ROBERT S./ NORTON DAVID P., Utilización del Anotador Balanceado como Sistema de Administración Estratégico, (Harvard Business Review, Enero a Febrero, 1996).
8. L.C. MORROW, Manual de Mantenimiento Industrial. Compañía Editorial Continental, S.A., TOMO I, México.

9. KAPLAN ROBERT S./ COOPER ROBIN, Coste y Efecto, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 1999.
10. L. BITTEL / J. RAMSEY, Enciclopedia del Management, Océano Grupo Editorial, S.A., Barcelona, España.
11. KAPLAN ROBERT S./ COOPER ROBIN, Cost & Effect, Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance, Harvard Business Scholl Press, Boston; Massachusetts, 1998.
12. AMAT ORIOL / SOIDEVILA PILAR, Contabilidad y Gestión de Costos, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2000.



