



CAPÍTULO III

Estudio y Aplicación de los Costos ABC en las empresas de servicio

3.1 Contabilidad de Costos en empresas de servicios.

Si bien el rubro de servicios es muy extenso, existe una característica fundamental con este sector, la filosofía de atención a las necesidades del cliente. Las empresas de servicios deben tener muy alerta aquellos factores que son críticos, al ofrecer servicios a un mercado cada vez más exigente.¹

Anteriormente la mayoría de las empresas de servicios no tenían la necesidad de manejar los sistemas de costos, debido a que realizaban un control presupuestario de centros de responsabilidad o departamentos funcionales, cada centro funcional tenía un presupuesto, y únicamente comparaban las diferencias entre los resultados reales y los presupuestados.

Uno de los sistemas de contabilidad utilizados en las empresas de servicios es la contabilidad por áreas de responsabilidad, el cual consiste en clasificar la información contable y estadística de las actividades de una empresa, de acuerdo con la autoridad y responsabilidad de los gerentes o los responsables de ellas. Además sirve para controlar los ingresos, costos y gastos, tomando en consideración las responsabilidades asignadas a cada funcionario o supervisor de área o departamento.²

¹ <http://www.praxis.com.mx/Praxis/paginas/pagSectorServicios.htm>

² <http://www.glosarium.com/print/,217,12,xhtml>



Un Sistema de Contabilidad por Áreas de Responsabilidad nos permite la descentralización de las funciones tanto administrativas, operativas, así como las informativas además de un control de costos, gastos por cada funcionario de acuerdo a las responsabilidades asignadas según el Organigrama de la Empresa.

El Sistema de Contabilidad por Áreas de Responsabilidad nos proporciona correcta información de cada sección según los niveles de Organización de ésta. La información requiere ser comparativa entre los gastos e ingresos reales con lo presupuestado. La información Analítica de las operaciones de la empresa permite a la Gerencia tomar decisiones, oportunas, correctas y acertadas para la realización de los objetivos.

Finalmente es indispensable que la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, sea oportuna; ya que mientras mayor sea la rapidez con que se reciba la información, ésta va a tener mayor exactitud y disponibilidad aún cuando estén expuestos a un error mínimo.

La finalidad de la Implantación de un Sistema de Contabilidad por Áreas de Responsabilidad es saber quién controla el gasto, quién lo autoriza y quién es la persona responsable de los aumentos y disminuciones de los mismos, así como la información proporcionada.³

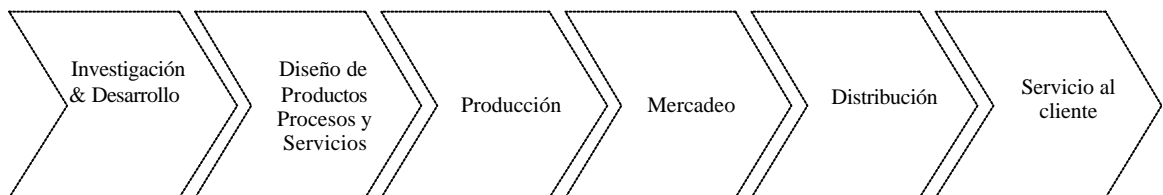
³ C.P. GARCÍA Cruz Melchor, Contabilidad por áreas y niveles de responsabilidad en una empresa de autotransportes de servicio público de turismo, Universidad Nacional Autónoma de México, Congreso Nacional de Costos, Noviembre 1996



El proceso más difícil es la asignación de los costos indirectos, tanto para empresas manufactureras como para empresas de servicios, pero se ha hecho más representativo para las empresas de servicios debido a que es lo que más ocupan estas empresas. Y la manera de lograr una correcta asignación de costos va a ser en base al objeto de costo.

Para poder tener una buena distribución de costos, debemos de tomar en cuenta todos aquellos costos anteriores a la producción (up-cost) y todos aquellos costos posteriores a la producción (down-cost).

TABLA 3-1



Título: Cadena de Valor

Fuente: *Michael Porter*

Mc Watters, Morse y Zimmerman dicen que la asignación de costos consiste en el reparto de los costos indirectos a los objetos del costo, los cuales pueden ser:

- Productos
- Actividades
- Unidades de la Organización (departamentos, procesos, divisiones, sucursales, clientes, proveedores y periodos de tiempo)



Los pasos para la asignación de los costos son:

- Definir el objeto del costo
- Acumular los costos en agrupaciones
- Escoger una base de asignación
- Estimar una tasa de aplicación
- Distribuir los costos indirectos en base a la utilización de la base de asignación

Generalmente la asignación de costos se realiza a las áreas o centros de responsabilidad, los cuales son controlados por los directivos de cada centro. El principio de controlabilidad, basado en la responsabilidad, sugiere que los gerentes deben ser responsables solo de los costos que ellos pueden controlar.

Sin embargo; el reparto de los costos indirectos es a menudo una distribución de costos a personal que tiene poco o ningún control completo de los costos indirectos.

La distribución de costos es de utilidad para varios fines: La distribución de costos para **satisfacer requerimientos externos** es necesaria ya que no todas las decisiones son basadas en la demanda interna de información. Las organizaciones tienen la obligación de presentar información a entidades fuera de la empresa. Por ejemplo los accionistas tienen el derecho de recibir los estados financieros, las organizaciones lucrativas deben de mostrar los impuestos a ciertas entidades autorizadas del gobierno, etc.



La distribución de costos para **propuestas de planeación** es usada para lograr mejores decisiones y para incrementar el entendimiento del problema; por ejemplo: la distribución de costos provee una mejor medida del costo para proveer bienes o servicios, también sirve como mecanismo para los administradores de saber como sus acciones afectan los costos en el resto de la empresa.

La distribución de costos para **razones de control** es como explicaciones de que prevalezca de la asignación de costos indirectos dentro de la organización. La distribución de costos controla a los gerentes a través de la distribución de los recursos y el efecto en las medidas de funcionamiento de la distribución de costos. También la distribución de los costos permite monitorear a los gerentes unos a otros.

3.2 Los costos ABC en las empresas de servicios

Como ya se ha mencionado anteriormente los costos ABC surgieron para corregir los errores del sistema de costeo tradicional, y este nuevo sistema de costos prácticamente fue utilizado en las empresas manufactureras, que era donde se utilizaban más los costos. Sin embargo; han cobrado bastante importancia en las empresas de servicios debido a que prácticamente utilizan costos indirectos para poder dar su servicio.



El sistema de Costeo ABC además de aplicado en las empresas manufactureras, también ha sido implementado en numerosas empresas de servicios, tal es el caso de Alexandria Hospital; Data Services Inc., American Express, US Postal Service, etc. ⁴Las cuales han logrado tener éxitos con este sistema de costeo.

A pesar de que el sistema de costeo ABC tuvo sus orígenes en las empresas industriales, ha tenido gran relevancia en las empresas de servicios. Además cabe mencionar que actualmente es muy difícil poder diferenciar una empresa industrial de una de servicios, tal es el caso de las empresas farmacéuticas y las empresas de Internet, debido a que ambas fabrican productos y prestan servicios.

Las empresas de servicios enfrentan una competencia cada vez más fuerte y deben comenzar a usar los recursos con que cuentan (siempre escasos) en forma más racional y ajustada a los objetivos que se proponen cumplir.

Se ha hecho evidente en las empresas de servicios que para poder realizar sus operaciones, es necesario tener en contacto varios departamentos, como por ejemplo: finanzas, compras, marketing, recursos humanos, etc.

Por lo tanto es necesario poder costear todos aquellos recursos de los diversos departamentos que conforman la empresa.

⁴ BLOCHER Edward, CHEN Kung, LIN Thomas, Cost Management: A strategic emphasis, McGraw-Hill, segunda edición New York, NY.



Mediante el análisis de Actividades, el sistema ABC permite saber qué aporta cada departamento, por qué y bajo qué condiciones se trabaja, con qué frecuencia y para quién se realizan Actividades. De esta manera, también se puede identificar lo que conforma el "inductor" del costo.

ABC puede ayudar a las empresas de servicios porque éstas, al igual que las industriales, enfrentan factores críticos tales como:

- No hay un sistema de costos efectivo y quienes toman decisiones no confían en él por lo que suelen llevar su propio cálculo "casero" (a menudo a escondidas) del costo "oficial".
- Los precios de los servicios se fijan de manera intuitiva, con poca información sobre los costos.
- Existen costos ocultos que están incluidos dentro de los costos indirectos y que no son detectados por los estados contables tradicionales a la hora de calcular un costo por servicio.
- A veces, cuando se fija una estrategia "mix de servicios" (por razones estratégicas se admite que algunos servicios deficitarios permanezcan subsidiados por otros rentables) se producen errores porque los productos que se consideran rentables, no lo son.
- Un sistema de costos equivocado puede traer consecuencias graves. Cuando la empresa decide expandir un servicio que considera rentable, pero que en realidad da pérdida, lo que hace es añadir más a las pérdidas que a las ganancias.



- No existe un sistema de comparación para saber si la empresa mejora o empeora con el paso del tiempo (Performance Measurements).

El sistema ABC se concentra en el análisis de las Actividades, o sea lo que se hace adentro de la empresa. Las Actividades se originan porque siempre hay una demanda de ellas. Por ejemplo la Actividad "compra de insumos" es causada por un pedido interno. Además podemos ver que las Actividades consumen Recursos. Los Recursos son las cosas por las que la empresa paga, como salarios, máquinas, equipamiento, intereses, impuestos, etc. El sistema ABC mide cuántos Recursos consume una Actividad. Por ejemplo, la Actividad "compra de insumos" consume una hora hombre por cada pedido interno. Atribuyendo los Recursos a las Actividades, se puede determinar cuánto cuesta cada una de éstas.

Un aspecto importante es que los distintos Objetos de Costo consumen diferentes proporciones de una Actividad, así como diferentes Actividades consumen diferente cantidad de Recursos.

La contabilidad tradicional no refleja este principio de repartir los gastos indirectos según el consumo de cada Actividad, sino que usa denominadores comunes, como volumen o valor de la facturación, y de allí que se origina una información distorsionada.



La utilidad de ABC no se limita al análisis de los costos por Objeto de Costo, sino que puede extenderse al análisis del valor de cada Actividad. En las empresas es común que las Actividades se influyen unas a otras, de manera que una simple Actividad ocasiona otra, que a su vez puede necesitar de la primera. Así los costos van creciendo inadvertidamente. Por ello los software de apoyo en la construcción de un modelo ABC son multidimensionales, es decir, miran un mismo costo desde distintas perspectivas, e identifican los costos autoinducidos por las propias Actividades, lo cual permite ver cuál es el verdadero costo de éstas en prestación del servicio al cliente.

Una vez que el modelo se completa, se pueden poner categorías sobre cuánto está sobre o subvaluado y estimar el ahorro que se obtendría tomando decisiones de re ingeniería en el grupo de Actividades menos rentables.

Uno de los beneficios de la aplicación de este sistema de costos, es que se puede lograr una reducción de costos, con la ventaja de no disminuir la calidad del producto.

Para aprovechar mejor las oportunidades de reducción de costos, se usan los equipos interfuncionales. Los cuales se forman por personal proveniente de distintas áreas de la empresa que analizan las Actividades y aportan su experiencia y conocimiento para tomar decisiones de mejora.

Es así que se pueden alcanzar ahorros significativos con relativamente poco esfuerzo.



Toda Actividad integra un proceso. Cuando todas las Actividades se asocian a un proceso, éste se puede dibujar en un diagrama y, como cada Actividad ha sido costeadada, la suma total nos da el costo total del proceso en cuestión. Se realiza así un "mapeo" de costos valuado, que refleja cómo la organización funciona y a qué costo.

Ésta es una poderosa herramienta de análisis, especialmente cuando se la combina con el análisis de valor ya comentado.

Otra forma de análisis es hacer una comparación de Actividades según su costo. La gerencia puede así ver cuánto cuesta cada Actividad y compararla contra la misma Actividad desarrollada en otra área de la empresa, o en otras empresas o en el mercado en general. Es lo que se denomina "benchmarking". (Ej., el proceso "cobranzas" puede ser más caro en una sucursal que en otra).

El análisis de valor que provee ABC abre el interrogante sobre el funcionamiento de la empresa. Los costos no son más que síntomas de decisiones tomadas. Cuando alguna Actividad o proceso es demasiado costoso, generalmente hay por detrás causas tales como:

- Cambios incoherentes en las decisiones gerenciales
- Falta de cálculo en los sistemas de remuneraciones
- Falta de capacitación o inadecuada tecnología
- Escasa planificación
- Cuellos de botellas no solucionadas, etc.



Cuando las cosas se ven de esta manera, el análisis de valor que provee ABC otorga la oportunidad de llevar un cambio saludable en las empresas de servicios, que en poco tiempo ocasiona saludables beneficios a toda la organización.⁵

Dice Kaplan y Copper que el ABC en las empresas industriales y las de servicios es prácticamente igual, lo que los diferencia es que en las empresas industriales manejan la mano de obra y materiales directos, los cambios llegan en los costes indirectos de fábrica y generales. Tal es el caso de: hacer pedidos, programar, trasladar, ajustar, diseñar, inspeccionar y el soporte a los servicios que permiten producir los productos, ya que no están directamente relacionados en la producción real.

El método ABC ha incursionado, en la última década, en las actividades de servicios más diversas; bancos, hospitales, empresas de servicios; los hogares e instituciones educativas han adoptado ese sistema. Este fenómeno no fue casual. Estas actividades generan, con frecuencia, productos difíciles de definir, el ritmo de trabajo en respuesta a la demanda es impredecible y los costos de capacidad conjunta representan un porcentaje muy alto en el total de los costos de esas instituciones.

⁵ <http://www.sixtina.com.ar/articulos/a013.htm>



Al igual que en la industria manufacturera, el ABC en las ramas de servicios se fundamenta en la detección de las causas inductoras de costos en las tareas desarrolladas en los departamentos de las empresas.

Los costos de los centros inductores se asignan a los diferentes servicios conforme al consumo de las actividades que demanden.⁶

3.3 Beneficios de los Costos ABC en las empresas de servicios

Las empresas de servicios en México han logrado acaparar la atención de muchos, debido a que desde el punto de vista del país ha logrado aportar un porcentaje mayor al Producto Interno Bruto que las Industrias y desde el punto de vista de costeo, se ha podido observar que el Sistema de Costos ABC ha logrado apoyar bastante a este tipo de empresas por la distribución de los costos indirectos mediante las actividades.

A continuación se mostrarán los beneficios que han conseguido algunas empresas, que no ha sido en México, mediante el ABC:

Briantree Hospital, es un hospital privado de rehabilitación en Boston. El sistema ABC ha permitido a la administración del hospital medir el costo de proveer cuidado de enfermeras a cada paciente individualmente. Hay una ligera variación en la cantidad consumida por cada paciente, esto se debe a

⁶ http://www.aaep.org.ar/espa/anales/pdf_01/sonnet_asis.pdf



que hay diferentes padecimientos entre los pacientes que requieren diferentes tipos de atenciones (servicios). El equipo ABC, el cual incluye tanto enfermeras como administradores, desarrollaron unas formas de clasificación de servicio de enfermería.

Las enfermeras utilizaron esa forma para registrar los montos y todo tipo de cuidado proveído a cada paciente. Las formas fueron colectadas diario y los datos fueron ingresados en una base de datos. El equipo de enfermería aceptó abiertamente el estudio y, con algunas excepciones, completó la forma en una manera exacta y oportuna. El resultado fue mucho más exacto de las actividades de enfermería como comprobación de signos vitales, administrar medicamentos, cambiando pacientes, etc. El éxito del ABC en el hospital fue comunicado a otros 32 hospitales de rehabilitación y los administradores consideraron que el sistema ABC proveía una valiosa información para el manejo y entrega del servicio de enfermería y así conocer los requisitos de cambio de los procedimientos del cuidado de salud.

American Express implementó el ABC en su sistema integral de pagos, el cual maneja en sus órdenes de dinero. El análisis de ABC empezó en su sistema integral de pagos del departamento de servicio a clientes. La gerencia quería un mejor entendimiento de los costos fijos contra los costos variables de cada uno de los productos de línea.



Para lograr una mejor exactitud del costeo de los servicios, así como dar un mejor servicio de calidad, la gerencia necesita contestar preguntas difíciles acerca de cómo y donde ocupan su tiempo los trabajadores. El acercamiento del ABC ha ayudado a la gerencia para un mejor plan y manejo de costos de la organización.

AT&T implementó el sistema ABC en su centro de facturación, el cual es responsable de todas las actividades relacionadas con la facturación de los clientes de la compañía. La gerencia consideró que anteriormente a la implementación del ABC, el centro no era capaz de determinar información exacta de los costos para la toma de decisiones. El proyecto ABC fue un éxito en esa administración, aprendieron como determinar información de costos unitarios para las salidas de la organización y podía determinar el costo del servicio de facturación por segmentos de AT&T. Además, el proyecto ABC mejora el entendimiento de la administración de la relación entre actividades, direccionadores de costos y transacciones. Finalmente, el ABC enseñó a la administración como manejar el negocio proactivamente con el objetivo incrementar productividad y utilidades. Esto conduce a mejorar procesos internos, relación con los proveedores y satisfacción de los clientes.⁷

Truliant Federal Credit Union, fundada en 1952, ofrece servicios financieros, incluyendo ahorros, préstamos, planeación financiera y servicios de inversiones para pensiones. El principal objetivo para Truliant desde hace algunos años ha

⁷ HILTON W. Ronald, *Managerial Accounting*, Editorial McGraw Hill, quinta edición, New York, NY 2002



sido encontrar una nueva e innovativa manera de ofrecer servicios de crédito a través de sistemas remotos vía bancos en línea.

El grupo Truliant desarrolló servicios como enlace entre unión de crédito y las compañías a las que ofrece servicios a sus empleados. Los ingresos son cargados con el incremento del número de compañías que ofrece servicios Truliant, como financieros a sus empleados y asesoramiento de los beneficios de los contratos de las empresas.

Truliant busca la opción de perseguir nuevos clientes mediante nuevos servicios pero a los mismos clientes. Uno de los factores de más peso en perseguir nuevos clientes o nuevos servicios con los clientes existentes es el costo asociado del manteniendo de un cliente específico. Anteriormente a la implementación de la primera etapa del ABC en 1992, Truliant no asignó los costos a los segmentos o a productos específicos por la propuesta de calcular el beneficio por segmento o cliente.

Pero desde que la empresa empezó a perseguir una base más grande de clientes, la necesidad de una exactitud en los costos resultó evidente. La implementación del ABC fue para poder tener un mejor entendimiento de los costos asociados con los productos financieros y servicios a clientes específicos para poder calcular de una mejor manera la utilidad neta del segmento unión de crédito



Las actividades de nivel interior fueron identificadas y asignadas a cada segmento basado en el total de préstamos y depósitos de ese segmento. Las actividades a nivel interior proveían directamente a lo segmentos por servicios que eran proveídos normalmente por oficinas corporativas directamente a segmentos de unión de crédito, incluyendo recursos humanos, datos procesados, administración, etc. Asignando estos costos a los segmentos, Truliant es capaz de calcular los beneficios por cliente y por segmento.

Los datos recolectados por el departamento de contabilidad de los clientes existentes ayudó a estabilizar las estimaciones de servicios requeridos y así las tasas de los direccionadores de costos se estabilizaron. Estos mismos datos ayudaron en la estimación de costos de los procesos de los contratos con los nuevos clientes así como con los nuevos patrocinadores de las empresas. A través de este proceso Truliant estimó los beneficios de los clientes existentes y de los nuevos clientes potenciales así como el incremento de los requerimientos de recursos asociados con una nueva compañía patrocinadora.

Los nuevos beneficios de los nuevos datos provenientes del sistema ABC, inicialmente estuvieron limitados para calcular ganancias por segmentos. Truliant utilizó los datos para asegurarse que sus centros de ingresos fueron capaces de cubrir los gastos de la empresa. En 1999 se compró un software que le permitía a la empresa asignar los costos por departamentos a todos los departamentos por segmentos en la unión de crédito. Los costos fueron concentrados en los segmentos, dándole a Truliant un análisis más exacto de costos.



El software también permitió la asignación de costos de varios productos; también ha sido posible analizar el costo de actividades especiales asociadas con productos y servicios específicos en cada cliente.

Los datos también fueron utilizados para determinar el precio de los productos y servicios, incluyendo tasas de interés, balances y honorarios. El precio es determinado para el crecimiento financiero de Truliant, pero no necesariamente para determinar la utilidad neta. Sabiendo el costo de proveer productos y servicios, Truliant ha sido capaz de ofrecer productos y servicios menos costosos utilizando el departamento de ventas y mercadotecnia para dar a conocer e informar a los clientes acerca de nuevas opciones.

Finalmente la implementación del ABC ha permitido a la unión de crédito ver la distribución de costos para cada producto o servicio y así determinar si reduce costos o incrementa ingresos mediante cambios en los productos o servicios o mediante una innovación.

En la segunda etapa del ABC en Truliant va a incrementar la complejidad de su sistema mediante una segregación de actividades identificadas en la primera etapa de los costos asociados para prestar el servicio. La importancia de la segunda etapa del ABC es incrementar los diferentes canales de entrega que ahora están disponibles para los clientes.



El principal canal de distribución del servicio financiero que estaba disponible en los años 80 y 90 era mediante persona a persona, teléfono, correo. También la mayoría de los clientes utilizaban como medio principal de pago el cheque como transferencia por el servicio prestado.

La meta de la segunda etapa del ABC es redefinir actividades como la transferencia de dinero, incluyendo canales de distribución para estas transferencias. El costo asociado con una transacción específica es drásticamente diferente basada en el tipo canal de distribución. Una transferencia mediante pago en caja en un segmento o cliente representa un costo significativamente mayor que una transferencia mediante el sistema de banco en línea o mediante el servicio telefónico; durante 10 años los canales de distribución fueron muchos más caros que ahora.

La implementación de la segunda etapa del ABC permite a Truliant reasignar los precios de los productos o servicios basados en la nueva estructura de costos, y así se creó una nueva e innovativa manera de proporcionar el servicio o producto con un menor costo. Un ejemplo de las mejoras para los clientes es que los que utilicen su chequera para hacer pagos van a tener una mayor tasa de interés que los que utilicen las facilidades de los segmentos.

Con la información recolectada se pensó analizar los clientes que proveen más beneficios, los que son potenciales para ser más beneficiosos a través de productos o servicios, etc.



En conclusión Truliant Federal Credit Union ha tenido un mejor entendimiento de los costos por proveer productos o prestar servicios. Los beneficios por clientes ahora se pueden calcular con mayor exactitud. También se puede analizar los ingresos por segmentos, y saber porque algunos segmentos producen más ingresos que otros. Con la segunda fase del ABC se pudo crear métodos convenientes para proveer un servicio con un fácil acceso a sus cuentas y un costo bajo. Ahora Trulian puede calcular con mayor exactitud el total del costo de ofrecer cada producto y servicio y asignar los recursos que podrán mejorar enormemente el uso de productos y servicios de unión de crédito mientras mejora la relación con los clientes.⁸

Por lo tanto se puede decir que el sistema de Costos ABC ayuda para la creación de ventajas competitivas, tal es el caso de la determinación de precios, calcular con mayor exactitud los costos por producto o segmentos, establecer una mejor relación con los clientes, etc, dependiendo de las características de la empresa y es realmente útil en la toma de decisiones internas.

⁸ COST MANAGEMENT, Benefits of Activity-Based Costing in the financial services industry, november-december 2003