

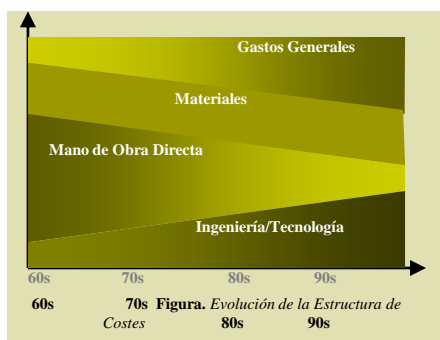
## Activity-Based Costing (ABC/M)

*El sistema ABC/M se basa en el principio de que las actividades son realmente la causa que determinan los costes. Así mismo, el producto no es el único causante de todos los costes generados en la empresa.*

### La problemática de los sistemas de costes tradicionales.

Los sistemas de costes tradicionales fueron diseñados cuando la mano de obra directa y los materiales eran los factores de producción predominantes, la tecnología era estable y existía una gama limitada de productos. Hoy en día es difícil encontrar alguna empresa que se rija de esta manera.

**Mayor peso de los Costes Indirectos.** El peso relativo de los costes indirectos se ha incrementado en gran medida debido a la proliferación de servicios asociados de difícil imputación directa a los productos. Al mismo tiempo aquellos costes que son susceptibles de ser asignados directamente a los productos han reducido su proporción relativa.



La complejidad de distribuir estos costes indirectos suele inducir a distribuciones en bases arbitrarias o estimaciones que redundan en distorsiones de los resultados. Uno de los errores más comunes es suponer que existe una relación causal entre volumen de producción y costes al asignar los costes originados por los equipos en función de la mano de obra.

**Control Operativo complejo e ineficaz.** Los sistemas tradicionales distribuyen los costos por centro de responsabilidad. Esta visión no permite acotar las responsabilidades dentro del área, debido a lo tedioso de los procedimientos de distribuciones sucesivas y sus informes plagados de imputaciones de costos indirectos. Esto imposibilita indagar en los problemas y conocer donde residen las causas de la ineficiencia.

**Decisiones sobre Productos.** El ABC/M rastrea el coste de los productos contemplando su ciclo integral.

- El sistema ABC/M obtiene la rentabilidad por producto individual identificando aquellos productos que sean rentables, y aquellos en los que el precio no está cubriendo los costes.
- Podemos focalizar la atención hacia los que nos aportan valor, estudiar los productos no rentables para evaluar su eliminación, el rediseño hacia formas más estandarizadas o la modificación de sus precios.
- Evaluar la viabilidad de nuevos productos y el rediseño de los existentes sin riesgos. Conociendo el coste de las actividades y extrapolando hacia aquellas que se realizarán en el nuevo producto o las modificaciones en el producto actual.

## Objetivos básicos

## Decisiones sobre Clientes.

Al igual que en el análisis del producto, el ABC/M le ayuda a comprender las fuentes de pérdida así como las oportunidades existentes.

El análisis de las actividades revela la naturaleza del problema con cada cliente y qué actividades hay que mejorar, añadir o eliminar para solucionarlo.

El poder del ABC/M es prever la rentabilidad de la ejecución de ciertas actividades frente a cualquier cambio de la estrategia respecto a los clientes.

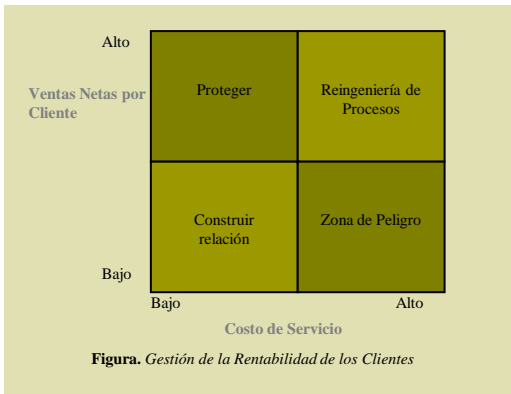
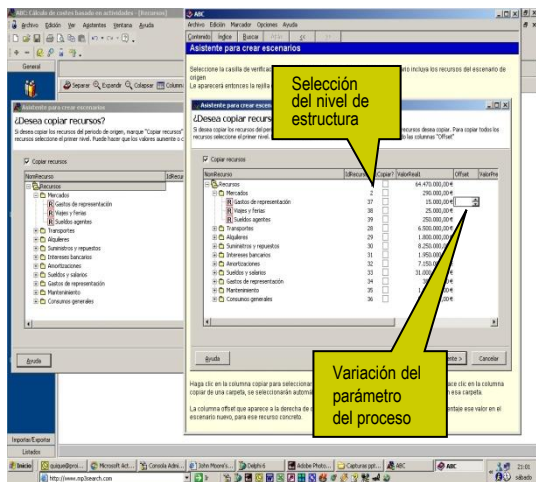


Figura. Gestión de la Rentabilidad de los Clientes

**Decisiones de Racionalización de Actividades.** En la actualidad, raramente se usan los sistemas de costes con el fin de analizar la eficiencia operativa. Puesto que el ABC/M describe el coste de cada actividad, nos alertará cuando ciertas actividades hagan un consumo excesivo de recursos y deban ser optimizadas.

El ABC/M clasifica las actividades e identifica las que añaden valor y son estratégicas para el negocio y las diferencia de las que no. Esto nos permitirá centrarnos en aquellas que sí nos generan competencias clave para la empresa.

Por otro lado, el modelo de actividades permite medir los resultados logrados por una decisión específica, facilitando así la adopción de medidas correctivas, cuando estas son necesarias.



**Decisiones relacionadas con los Proveedores.** Un error frecuente es pensar que el mejor proveedor es aquel que nos vende el producto al menor precio. Esto no siempre es así. Hay que tener en cuenta los costes de las actividades relacionadas con la compra.

**Decisiones relacionadas con los Canales de Distribución.** Su naturaleza multidimensional le permite conocer los costes de las actividades desarrolladas por producto y por cliente, así como el análisis de los costes respecto a otras dimensiones.

Aplicación caso real

Proyecto	Objetivo	Problemática	Resultados	Beneficios
<b>IMPLANTACIÓN INGENIERÍA ABC/M EN EMPRESA DE ALIMENTACIÓN</b>	Implantación de una metodología ABC/M que permita: <ul style="list-style-type: none"> <li>•Obtener de forma precisa los costes objetivo (productos, clientes, mercados, canales de venta, etc.)</li> <li>•Disponer de una herramienta de simulación de coste para: lanzamiento nuevos productos, analizar el impacto de proyectos de mejora, etc.</li> <li>•Análisis de inversiones y rentabilidades de nuevas instalaciones</li> <li>•Diseño eficiente de formulación de materiales</li> </ul>	En términos generales la complejidad del sector alimentario se caracteriza por: <ul style="list-style-type: none"> <li>productos con ciclo de vida corto, riesgo de obsolescencia por caducidad de producto, precios referenciados por marcas líderes del mercado, voracidad de lanzamiento de nuevos productos, etc.</li> </ul>	Disposición de un sistema altamente preciso y flexible para el cálculo de costes y análisis de rentabilidades. <ul style="list-style-type: none"> <li>Obtención del análisis multidimensional según la estructura productiva y comercializadora de la empresa.</li> <li>Implantación de una "cultura ABC" necesaria para la toma de decisiones correcta en aspectos críticos de la empresa.</li> </ul>	Reestructuración de la estrategia del catálogo de productos (formatos, promociones, etc) de la empresa y realización de acciones ganar-ganar con proveedores y clientes. Obtención de información crítica y estratégica para la empresa. <ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación de la no-calidad en la empresa.</li> </ul>