

MEMORIA METODOLOGICA

DEL ABC AL TDABC, ¿UNA MEJORA EFECTIVA EN LA GESTION DEL COSTO PARA LAS
EMPRESAS DE SERVICIOS COLOMBIANAS?

Datos de los Autores

Juan Esteban Hincapié Santana
juaneshs19@hotmail.com

Duvan Camilo Serna Higueta
duvan_1215@hotmail.com

Asesor Metodológico:

Carlos Mario Ospina Zapata

Asesor temático(a):

Maria Isabel Duque Roldan

**UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS CONTABLES
MEDELLÍN
2013**

EL PROBLEMA

Desde los inicios del comercio el principal objetivo de todo ente económico, privado o público, es el de generar alguna rentabilidad, que en su mayoría es monetaria, hay pocas que buscan un beneficio social. A través del tiempo se han venido conociendo métodos en los cuales las empresas se han basado para ir manteniendo o aumentando su rentabilidad, todo dependiendo de las circunstancias y necesidades que ofrece el entorno, hoy en día las empresas se han visto obligadas a mejorar las ideas y costumbres administrativas del pasado y se han dado a la tarea de innovar en nuevas metodologías de gestión que mejoren su funcionamiento y que aseguren su permanencia en un mercado altamente competitivo.

Uno de los retos más importantes al que se han visto obligadas las empresas para competir en un mercado globalizado y que día a día va en constante cambio, es el de disminuir y/o controlar de manera óptima sus costos, por este motivo en los últimos 10 años se ha implementado el concepto de contabilidad de gestión como una herramienta administrativa con la que se espera tener una visión clara de la organización, del entorno y de todas las necesidades que se deben suplir para satisfacer el mercado.

Como herramienta administrativa, la contabilidad de gestión busca brindar herramientas para la toma de decisiones en la empresa, por ello uno de los aspectos más importantes que dentro de ella se analizan son los costos y como éstos se pueden disminuir u optimizar, para ello, la teoría general de costos ha definido unos sistemas o metodologías de costeo para la asignación y cálculo de costos de los productos o servicios, las cuales deben suplir las necesidades propias de cada empresa. En los últimos años han surgido metodologías que buscan mejorar de manera significativa el cálculo los costos, pues se ha detectado que algunas de las formas tradicionales de hallarlo tienen grandes fallas, ya sean de apreciación, de distribución o de omisión, por esto han surgido sistemas o metodologías de costeo como el ABC que busca mejorar en primera instancia las falencias que presentaban las antiguas metodologías, manejando de una mejor manera la asignación de los costos y gastos incurridos en la empresa.

Sin embargo, esta metodología, que en su momento se presentó como lo más avanzado para el cálculo de costos, también tiene algunos inconvenientes en el proceso de recolección la información estadística fundamental para el cálculo de los costos , tal como lo muestra sus propios creadores, Robin Cooper y Robert Kaplan. El profesor Kaplan detectó hace algunos años inconvenientes en la aplicación del ABC y propuso en conjunto con Steven Anderson una nueva forma de calcular costos: el TDABC

Por lo anterior el TDABC es un tema de gran importancia para aquellas empresas que lleven como metodología de cálculo de costos el costeo basado en actividades - ABC, estas deberán hacer estudios de cuán cierto es y se ven reflejadas las falencias presentadas con el ABC, y hacer proyecciones y presupuestos de cuán favorable será la incursión y cambio al TDABC, o analizar que perjuicios tiene el implementar este nuevo sistema para sus necesidades y objetivos.

Para el caso colombiano, sólo las empresas de servicios públicos domiciliarios están obligadas a llevarlo, hay otras que lo llevan como método únicamente administrativo. Estas empresas tanto las domiciliarias como las demás, deben de estar preparadas para asumir los posibles impactos que genere

esta nueva aplicación al ABC y estar a la vanguardia de posibles cambios que puedan surgir a partir del ABC y el TDABC.

RESPUESTAS TENTATIVAS

Con el análisis de la información se buscaba determinar los efectos que puede traer para las empresas de servicios en Colombia la transición del ABC al TDABC como metodología de costeo, y si ello les permitirá obtener una mayor razonabilidad en el cálculo de costos tanto los que son directos como los más difíciles de hallar y distribuir, es decir los indirectos, y así poder llegar a una mejor toma de decisiones que satisfagan al cumplimiento de los objetivos de la administración.

Desde el punto de vista económico, surge la hipótesis de si estos sistemas de costeo son un gasto o una inversión para la entidad, dado que muchas empresas optan por aplicar cualquiera de estos modelos sin conocer realmente sus beneficios, lo que ha generado que en muchos casos se realicen inversiones importantes en su implementación pero fracase su mantenimiento en el tiempo. Ahora con el TDABC las empresas deberán invertir unos recursos importantes en su implementación sin conocer si este les pueda brindar un tipo de información más adecuada o acertada, para sus intereses.

Desde el punto de vista teórico se hace necesario determinar si el TDABC es verdaderamente un avance, un paso adelante del costeo basado en actividades. La lectura rápida de los artículos que se han escrito y la forma en la cual se “vende” esta metodología conduce a que sí lo es, también las afirmaciones hechas por Robert Kaplan sobre que el TDABC corrige los problemas que tenía el ABC y que es una forma más rápida, sencilla y eficiente de calcular costos hacen pensar que el TDABC mejora los resultados alcanzados con el ABC.

Sin embargo, el enfoque del trabajo tuvo un cambio sustancial una vez leído el texto completo de TDABC y analizar de manera detallada los artículos que sobre el tema se han publicado, pues en el análisis teórico se encontraron ciertos elementos teórico-estructurales que permitieron cambiar el rumbo de la investigación hacia otro tipo de respuestas relacionadas con que tal vez el TDABC pudiera traer más desventajas que ventajas a las empresas que lo implementaran y que no fuera una mejora del ABC sino una desmejora en la calidad de los procesos de costeo y que por lo tanto no contribuye a la mejora en la toma de decisiones empresariales.

LAS VARIABLES

Para abordar el problema investigativo, se fraccionó la formulación del problema de manera que se pudiera analizar con un buen nivel de rigurosidad cada uno de los elementos involucrados, así se obtuvieron las variables descritas a continuación, que a su vez se miden mediante una o más preguntas que permitan abarcar la mayor cantidad posible de aspectos necesarios para dar una respuesta satisfactoria a la pregunta planteada.

Variable	Definición	Forma de medición	Resultado
Efecto institucional	Identifica la aprobación de cada una de las áreas de la estructura organizacional, en que el TDABC suple todas las falencias del ABC.	<p>¿La empresa que ejecuta el ABC como metodología de costeo, considera que es conveniente incursionar en un nuevo modelo de costos que “suple” las falencias del ya utilizado, pero que puede presentar otras inconsistencias?</p> <p>¿La estructura organizacional se ve afectada al aplicar el TDABC, teniendo como base el ABC?</p>	<p>- No considera que las falencias del ABC sean tan relevantes, para incursionar en un nuevo modelo que pueda presentar otras inconsistencias</p> <p>- Considera que las falencias del ABC, son tal, que es necesario y pertinente incursionar en este nuevo modelo así presente otras inconsistencias.</p> <p>- El TDABC, no supera las falencias del ABC</p> <p>-La estructura para utilizar ambos modelos es la misma.</p> <p>-La estructura institucional se ve afectada de manera negativa, necesita ser cambiada.</p>

<p>Impacto económico</p>	<p>Señala si la implementación del ABC resulto costosa, y si seria costosa la implementación sostenimiento del TDABC</p>	<p>¿Fueron altos y significativos los costos/gastos en que incurrió la empresa para la implementación del ABC?</p> <p>¿Cómo se modificaran los costos de implementación y mantenimiento del sistema de costos con la implantación del TDABC?</p>	<p>-La implementación del ABC fue poco costosa. La implementación del ABC fue medianamente costosa. La implementación del ABC fue muy costosa.</p> <p>-Los costos de implementación y mantenimiento del modelo de costos bajarán con la implantación del TDABC. - Los costos de implementación y mantenimiento del modelo de costos se mantendrán iguales con la implantación del TDABC. -Los costos de implementación y mantenimiento del modelo de costos incrementarán con la implantación del TDABC.</p>
--------------------------	--	--	--

<p>Efectos de distribución del costo y la toma de decisiones</p>	<p>Identifica los cambios en los drivers, los criterios de distribución y como esto influye en la asignación del coste por producto</p>	<p>¿Los direccionadores utilizados por la empresa para el cálculo de los costos se modificarán con la implementación del TDABC?</p> <p>¿La transición del ABC al TDABC, presentará cambios en el costo de los servicios?</p> <p>¿Cómo afectará la aplicación del TDABC en la calidad de la información que se utiliza para la toma de decisiones?</p>	<p>-No se modificarán -Se modificarán levemente. -Se modificarán radicalmente.</p> <p>-La aplicación del TDABC no afecta el costo de los servicios. -La aplicación del TDABC afecta de manera leve el costo de los servicios. -La aplicación del TDABC cambia radicalmente el costo de los servicios</p> <p>La aplicación del TDABC desmejorará la calidad de la información utilizada para la toma de decisiones. - La aplicación del TDABC mantendrá igual la calidad de la información utilizada para la toma de decisiones. - La aplicación del TDABC mejorará la calidad de la información utilizada para la toma de decisiones.</p>
--	---	---	---

LOS INSTRUMENTOS

La información recolectada mediante los instrumentos de la investigación y su posterior análisis permitió al grupo de investigación la validación o refutación de la hipótesis y dar solución al problema de investigación. Las entrevistas grabadas y transcritas permitieron estudiar toda la información con detenimiento, e identificar la concepción que se tiene sobre el ABC, las condiciones específicas de cada una de las empresas estudiadas frente a la aplicación del ABC, el conocimiento que tenía cada entrevistado sobre el TDABC, además de validar los efectos que traería para las empresas de servicios que ya utilizan el sistema de costeo ABC, la aplicación del TDABC, el impacto en la distribución de los costos y en la toma de decisiones. Los principales instrumentos utilizados en la investigación tienen que ver con las fichas de lectura para la parte teórica y la entrevista para consultar la opinión de expertos en el tema y jefes de costos de empresas de servicios que utilizan ABC. La información obtenida en las entrevistas se tabuló y analizó en función de las variables operacionales definidas.

Guía de Entrevista

La guía de entrevista utilizada para la recolección de información incluyó la identificación de la universidad y el programa, el título del trabajo, los nombres de los investigadores, el nombre del entrevistado y la fecha en la cual se realizó la entrevista. Las preguntas formuladas a los entrevistados se detallan a continuación:

1. ¿Con sus conocimientos, considera que el costeo basado en actividades presenta dificultades? ¿Lo considera una metodología razonable para la asignación del costo?
2. ¿Según su experiencia, que consideración le merece el proceso de entrevistas y encuestas necesario para implementar ABC? ¿Cómo considera la actualización del modelo, para incorporar circunstancias cambiantes?
3. ¿Qué opinión le merece la utilización en ABC de diversos drivers para la asignación de los costos?
4. ¿Resulta costoso Implementar ABC?
5. ¿Para el caso de las empresas de servicios, que una empresa utilice el sistema ABC como metodología de costeo mejora la cuantificación del costo real de los servicios prestados?
6. ¿Conoce usted, ha estudiado, ha escuchado o investigado sobre el TDABC?
7. ¿Qué opina de sólo usar el tiempo como inductor para la asignación del costo en el TDABC?
8. ¿Qué opina de la utilización de ecuaciones de tiempo que propone el TDABC para determinar el tiempo que consume una actividad?
9. ¿Después de conocer y/o aplicar el ABC, y conociendo lo que es el TDABC, considera que este último es realmente una mejora al ABC? ¿Tiene usted según su experiencia alguna recomendación para mejorar el sistema ABC?

10. ¿Qué opinión tiene usted de la afirmación que se hace de que el ABC no permite calcular costos ociosos, mientras que el TDABC si lo permite? ¿Qué consecuencias puede presentar este cambio ante el deseo de una mejor aproximación al costo real?
11. Basados en el tiempo y como estimarlos Kaplan expresa “Los estimados de tiempos pueden ser obtenidos ya sea mediante la observación directa o mediante entrevista, la precisión no es crítica, una aproximación general es suficiente”. ¿Según esta apreciación, se puede considerar que para llegar a un costo real, se puedan utilizar aproximaciones en estos casos, según su conocimientos esto es válido, si, no y porque?
12. ¿Teniendo usted que recomendar un modelo de costeo para una empresa de servicios, entre el ABC y el TDABC, cual método recomendaría y porque?

FUENTES PRIMARIAS Y LAS FUENTES SECUNDARIAS

Carlos Mario Ospina Zapata (Asesor Metodológico): El docente en la primera etapa de la investigación acompañó a los investigadores, proporcionando orientación sobre las bases que soportarían todo el trabajo de investigación, la definición de las variables en su medición y posterior evaluación.

Maria Isabel Duque Roldan (Asesor Temático): La asesora mostró interés por acompañar al grupo investigativo en el desarrollo de su trabajo, motivada por el objeto de estudio, y dado la poca crítica que existe sobre el tema, fue fundamental sus aportes para identificar los puntos críticos. Ya que el estudio sobre el TDABC no ha sido muy riguroso y por ende existía cierta incertidumbre sobre su propuesta real, tanto el grupo investigador como la asesora aprendieron y resolvieron conjuntamente dudas con la pesquisa y desarrollo del trabajo.

Joaquín Cuervo Tafur (Experto en Costos, Investigador y docente Universitario): Por intermedio de la asesora temática, quien recomendó y ayudo con el contacto, logramos reunirnos con el docente, y fue de gran ayuda dados sus conocimientos sobre ABC, además de la entrevista que se le realizó, se mostró interesado por la investigación y se extendió en explicarnos aspectos sobre la práctica en la implementación de modelos ABC, explicando varios elementos que no aparecen en la teoría de este modelo, pero que se vienen realizando en la implementación de este exitosamente.

NARRACIÓN DE LAS RUTAS SEGUIDAS Y SUS DIFICULTADES

Planteamiento del problema, objetivos y justificación

El grupo de investigación, optó en un principio por tener en cuenta las recomendaciones y consejos de profesionales en el área contable, para tener una visión globalizada de las posibles necesidades o retos a los cuales se está enfrentando la profesión o los temas en los cuales se debe enfatizar más. Con lo anterior encontramos cierta coincidencia en que la contabilidad de gestión es un punto que goza de

gran importancia en este momento, esto motivado por las circunstancias actuales. Ya con esta información decidimos ir más allá y se tomó la decisión de incursionar e investigar sobre uno de los puntos más críticos y de donde se derivan grandes estrategias de gestión en las empresas, los costos, y qué mejor motivador que investigar sobre las nuevas metodologías (en el caso de la investigación el TDABC, como metodología de costeo) y los retos que enfrentarán las empresas y en el caso de la investigación más específicamente las empresas de servicios.

Diagnóstico bibliográfico

Ya con el tema y la problemática definida de la investigación, el grupo optó primero: por buscar libros y documentos de revistas que trataran sobre el tema, en esta etapa la búsqueda en un principio no dio un gran resultado, dado que el tema tratado es algo nuevo hay poca documentación, la mayoría se encuentra en otros idiomas, en este sentido se decidió entonces en profundizar en la búsqueda bibliográfica de la temática que supuestamente fue la motivación para la creación de esta nueva metodología de costeo, es decir el ABC. Ya en una segunda instancia y con más información y mecanismos para conseguir mayores y mejores fuentes, se logró conseguir el libro traducido de Kaplan y Anderson, TDABC, el cual ha sido la fuente bibliográfica principal del trabajo, dado que sobre él se ha llevado a cabo toda la estructura y problemática de la investigación.

Diseño metodológico

La naturaleza de la investigación es cualitativa, ya que hace uso de herramientas basadas en una teoría fundada, como el análisis comparativo, basado en una recopilación y relación de datos, una clasificación de los mismos, y a partir del análisis de estos poder construir hipótesis y conclusiones que faciliten el cumplimiento de los objetivos de la investigación, además de ello la investigación utiliza métodos de recolección de datos como entrevista donde, hay una preparación previa y un diálogo o conversación inducida, los cuales pueden expresar o inducir a reflexiones más amplias que facilitan el desarrollo de la investigación. Todo esto con el fin ayudar a las comparaciones e interpretaciones que conlleven a la descripción y explicación del tema tratado.

De acuerdo con el alcance de la investigación esta posee una naturaleza explicativa, dado que se partirá de unos hechos ya existentes y se encaminará a la explicación de lo que puede ocurrir con la adaptación, cambio o aplicación, además de la interacción entre los dos modelos. Así, observando la situación actual y entendiendo la nueva propuesta y como funciona, será posible explicar sus efectos. Las fases que se siguieron en la investigación fueron:

Búsqueda bibliográfica

- Consulta y depuración de la bibliografía
- Lectura sistemática y relectura de la fuente base de la investigación
- Búsqueda de nuevas fuentes bibliográficas que complementen la que ya se posee
- Selección y lectura de las nuevas fuentes bibliográficas
- Diseño de fichas de lectura

Aplicación de los instrumentos

- Búsqueda de empresas de servicios que utilicen el ABC, como metodología de costeo, tanto las que lo aplican por disposición legal, como las que lo aplican por iniciativa propia.
- Diseño y selección de muestra para la aplicación de la entrevista como instrumento de la investigación.
- Entrevista a los jefes de costos de las empresas seleccionadas.
- Entrevista a los docentes e investigadores, expertos en costos.

Análisis e interpretación de la información

- Recopilación, transcripción y clasificación de la información suministrada en las entrevistas.
- Tabulación de los datos obtenidos con las entrevistas.
- Análisis de la información
- Comparación de la información obtenida del análisis teórico de las metodologías investigadas (ABC-TDABC) con la obtenida mediante las entrevistas
- Interpretación de la información.
- Conclusiones de la información obtenida y confrontación con la hipótesis.

Redacción del artículo y construcción de la memoria metodológica

- Planeación y definición del esquema del artículo
- Depuración de la información a utilizar
- Redacción inicial del artículo de investigación
- Lectura y revisión del artículo de investigación
- Redacción final del artículo
- Recopilar y organizar la información a incluir en la memoria metodológica

Población y muestra

Dado que las empresas colombianas son significativamente pymes, donde en la mayoría de los casos son empresas familiares y donde estas no ven aun la importancia de una contabilidad de gestión, viendo aún poco efectivo la búsqueda, el análisis e interpretación de los costos razonables de sus empresas, es por ello que son sólo algunas empresas consideradas grandes, que ya sea por voluntad propia o por disposiciones legales, que deben aplicar estos mecanismos de información, para la toma de decisiones.

Dado entonces las circunstancias, se decidió clasificar la población en dos grupos: el primero fueron las empresas obligadas a utilizar la metodología de costeo ABC por disposición legal y las empresas que por sus propios intereses se han visto en la obligación o necesidad de aplicarlo, así que para efectos de la investigación se acudió a entrevistar a los encargados de implementar o administrar el sistema de costeo en las empresas seleccionadas. La segunda, dado que la investigación se basa en el análisis, interpretación y contrastación de dos modelos (ABC Y TDABC), se decide acudir a entrevistar a los profesionales que en su práctica, estudian, enseñan e investigan sobre estas teorías y sobre sus posibles beneficios para las diferentes tipos de empresas.

En ambos casos la determinación de la muestra se hizo por conveniencia es decir se seleccionaron empresas en las cuales se tenía certeza sobre el conocimiento y la aplicación del ABC por un periodo largo de tiempo y que por lo tanto el modelo ya estuviera estabilizado y expertos que conocieran sobre ABC y muy probablemente sobre TDABC. Con una selección de las empresas y expertos que podrían participar en la investigación, se hizo la invitación a 7 empresas y 3 expertos, que para satisfacción del grupo, contó con una respuesta positiva de la mayoría, logrando una muestra de 5 empresas y 2 expertos..

El grupo de investigación se encuentra satisfecho con la muestra que hizo parte de la investigación, dado que su participación activa logro reflejar los objetivos esperados con ella.

TRABAJO DE CAMPO

Tanto a los jefes de costos de las empresas seleccionadas, como a los docentes e investigadores, se les aplicó una entrevista en la cual se relacionaba la aplicación y conocimiento sobre el ABC, y sus posibles conocimientos sobre el TDABC. Ya con la información suministrada en la entrevistas, se dio paso a transcribir la información, organizarla, tabularla y analizarla, para encontrar relaciones y contradicciones entre los conceptos de los entrevistados y entre los resultados de la entrevista y la información encontrada en la fase de búsqueda bibliográfica, para así lograr hacer un análisis más profundo y poder concluir la investigación.

Análisis de la información y conclusiones

Sumando la información encontrada en la primera parte de la investigación, con la búsqueda de la bibliografía, y la parte de la entrevistas, se procedió a realizar un análisis en conjunto, primero se documentó todas las entrevistas, con la transcripción de las mismas, posteriormente se organizaron y tabularon la información suministrada en estas entrevistas. Ya con toda la información documentada se hizo el análisis que teníamos en la parte encontrada en la bibliografía, que información encontramos en los expertos de las empresas y que información encontramos en los docentes e investigadores. La conclusión fue que en las tres partes habían enfoques diferentes, entre si las únicas que se aproximaban era entre la parte teórica y los docentes e investigadores. Ya centrados más en la parte teórica (basados más en libro de Kaplan y Anderson), se hizo un análisis parcial del libro, profundizando en varios puntos específicos del libro, donde se logró llegar a conclusiones muy concretas que desvirtúan los

beneficios expuestos por sus creadores, para las empresas que aplique el TDBAC como modelo de costeo.

LECTURA Y LA ESCRITURA

En principio, cuando se estaba definiendo el tema de investigación, la lectura se desarrolló de manera individual, en ocasiones en reuniones del grupo para posteriormente realizar la discusión y compartir lo leído, era una lectura abierta, de temas generales sobre costos, dado que desde el inicio el grupo decidió su interés en esta área, así se fue precisando el enfoque para finalmente definir el tema de la gestión de costos en los sistemas ABC y TDABC. Luego, en la fase de búsqueda bibliográfica la investigación y lectura se realizó básicamente en grupo, y a continuación los integrantes asumían de manera individual las referencias para la escritura de las fichas bibliográficas, en esta fase a lo consignado en las fichas se le realizó una lectura grupal, se discutió en buenos términos las distintas posturas o interpretaciones y se llegaron a diferentes acuerdos. Las ideas, afirmaciones y citas, junto con el análisis, permitieron la construcción de sentido por parte de los investigadores, lo que constituiría el marco de referencia del trabajo investigativo y su escritura.

Iniciados los contactos para abordar las entrevistas, si bien el grupo estaba satisfecho con las relaciones conceptuales, tenía dudas frente algunos fundamentos teóricos, esto acompañado de la pesquisa constante, dio lugar a la búsqueda y lectura de la fuente principal del trabajo, el libro: “Time-driven Activity-based Costing: A Simpler and More Powerful Path to Higher Profits”, en este punto se realizó una lectura juiciosa individual y posterior escritura de un marco teórico que modificaron sustancialmente la dirección de la investigación.

En la etapa de análisis de la información se presenta la relación lectura, reflexión y escritura, el trabajo en esta fase a partir de la lectura, que era necesaria de realizar varias veces, de toda la información obtenida y las construcciones hasta ahora realizadas (planteamiento del problema, objetivos, antecedentes, justificación y marco de referencia), además de las grabaciones de las entrevistas realizadas, sus transcripciones y tabulación, se pasó a la reflexión, se dio la discusión en grupo sobre la coherencia de la información y el contraste entre las dos metodologías (ABC, TDABC), logrando así identificar puntos comunes, ventajas y desventajas de cada una de ellas, las concepciones de los entrevistados y la situación que se presenta en las empresas, lo que constituye el eje transversal del artículo de investigación y permite concluir sobre todo el trabajo.

Un elemento importante a destacar en el proceso de escritura es la dificultad que representa la redacción, manteniendo la estructura adecuada, y la intención de que resulte agradable para el lector, lo que genera en varias ocasiones inconformidades que dan lugar a una nueva redacción.

LOS ASESORES

Carlos Mario Ospina Zapata (Asesor Metodológico): La relación con el asesor fue cordial en su intervención, sin haber sido muy extensa, en referencia a la especial del grupo de investigación, dada las limitaciones de tiempo del grupo en esta fase del trabajo, mas sin embargo hay que destacar que en el momento que requerimos de su asesoría siempre estuvo dispuesto a atender las dudas e inquietudes por parte del grupo investigador. Sus indicaciones en la primera etapa del proceso fueron la guía del proceso investigativo y de gran importancia para definir el camino a seguir, y lograr un proceso exitoso en cuanto a la metodología de la investigación en lo contable.

Es importante destacar que en algunos momentos de la primera fase fue necesario buscar la asesoría de docentes con conocimientos especiales en el área de costos, dada la temática especial del trabajo.

María Isabel Duque Roldan (Asesor Temático): La elección del asesor fue rápida al igual que su asignación. Al inicio fue un poco lento el contacto dadas las limitaciones del grupo investigador en ese momento, iniciado el contacto, el acompañamiento de la profesora ha sido constante y de gran importancia en la comprensión de los conceptos específicos que se manejan al abordar el tema, en todo momento tuvimos de parte de ella una rápida contestación y disposición para atender nuestras dudas y programar reuniones, ha sido notorio su interés por el desarrollo de un buen trabajo, además de generar en el grupo gran motivación en el trabajo y un particular interés en general en el área de costos. Sin afectar nuestra independencia ha influido con la transmisión de sus conocimientos e ideas en el desarrollo del trabajo, destacando sus profundos conocimientos en cuanto a modelos de costos.

LAS CONCLUSIONES

Gracias al trabajo de investigación realizado, el grupo adquirió una experiencia satisfactoria en una importante faceta de la formación profesional, la investigación y análisis, además de que los conocimientos adquiridos son especializados, lo que se asimila con un énfasis en un tema o en el área en general a la que se adscribe este tema, que será un importante plus a la hora de ejercer la profesión. La teoría de la metodología de la investigación y su puesta en marcha en este trabajo, contribuyen a integrar y motivan a implementar los conocimientos adquiridos en otros proyectos de aula. En efecto realizar este trabajo impactó nuestro modo de buscar, analizar, contrastar, desvirtuar o confirmar, formando así un carácter, y mediando un criterio profesional.

La coordinación y la tolerancia entre los integrantes del grupo, es fundamental en el desarrollo de la investigación, un positivo trabajo en equipo permite concluir en buen término el laborioso proceso investigativo. Esto permite potenciar las facultades y habilidades de los integrantes del grupo, y así sumar sinergias y distribuir responsabilidades, frente a lo que resulta indispensable, la concertación del grupo y la confianza, logrando así eficiencia. El trabajo generó compromiso y disciplina encaminados al cumplimiento de objetivos, enfoque del que se viene trabajando en las empresas, igualmente se fortalecieron habilidades interpersonales de comunicación y en la gestión de los contactos.

ANEXOS

ANEXO 1. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

1. TEMA:

El TDABC

TITULO:

DEL ABC AL TDABC, ¿UNA MEJORA EFECTIVA EN LA GESTION DEL COSTO PARA LAS EMPRESAS DE SERVICIOS COLOMBIANAS?

EJE PROBLEMICO:

El eje problémico en el que se adapta al proyecto es, “análisis contable”

LINEA DE INVESTIGACION:

La línea de investigación es “costos y gestión”

Las empresas llevan a cabo una serie de actividades en pro de gestionar sus recursos; dentro de ello optan por administrar de mejor manera todos los factores que incurran en su quehacer, viendo últimamente como uno de los más determinantes la gestión estratégica de los costos, con el fin de tener un adecuado manejo sobre la única variable que pueden intervenir directamente.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

Desde los inicios del comercio el principal objetivo de todo ente económico, privado o público, es el de generar alguna rentabilidad, que en su mayoría es monetaria, hay pocas que buscan un beneficio social, estructural, etc. Y a través del tiempo se han venido conociendo métodos en los cuales las empresas se han basado para ir manteniendo o aumentando su rentabilidad, todo dependiendo de las circunstancias y necesidades presentadas en su debido momento en el tiempo, hoy en día las empresas se han visto obligadas a mejorar las ideas y costumbres administrativas del pasado y se han dado a la tarea de innovar en nuevas metodologías de gestión que mejoren de una o cierta manera su funcionamiento y que asegure su permanencia en un mercado altamente competitivo.

Uno de los retos más importantes y al que se han visto obligadas las empresas de hoy, para competir en un mercado globalizado y el cual día a día va en constante cambio, es el de disminuir y/o controlar de manera óptima sus costos, por este motivo en los últimos 10 años se ha implementado el concepto de contabilidad de gestión como una herramienta administrativa en las organizaciones, con lo que se desea tener una visión clara de la organización, del entorno y de todas las necesidades que se deben suplir para satisfacer el mercado.

Como herramienta administrativa la contabilidad de gestión busca brindar mayor utilidad para la empresa, por este motivo se hace necesario el estudio de los costos en la organización y como se

pueden optimizar, además de que las metodologías de costeo se deben utilizar para su mejor distribución, la cual suplan las condiciones requeridas por la empresa. Por esta razón han surgido metodologías que buscan la óptima utilización de los costos, pero en su mayoría; aunque han perdurado en el tiempo tienen grandes fallas ya sean de apreciación, de distribución o de omisión de grandes conceptos organizacionales, por esto y por el cuidado que en las últimas décadas han tenido las organizaciones con los costos, surgen sistemas y metodologías de costeo como el ABC que busca mejorar en primera instancia las falencias que presentaban las antiguas metodologías, manejando de una mejor manera la asignación de los costos y gastos incurridos por la empresa.

Sin embargo, no todo lo que sea mejor a lo anterior, es lo que realmente sea el ideal para hoy, eso le ha pasado a los creadores del ABC Robin Cooper y Robert Kaplan, pues en el análisis de su modelo se han dado cuenta que este método también presenta varias falencias, las cuales aún son objeto de estudio. Hasta el momento el mismo Kaplan ha hecho algunas mejoras empleando el nuevo sistema TDABC, primordialmente se busca suplir las fallas encontradas en el ABC, mejorando la asignación en los tiempos (principal falencia del ABC) para llevar un mejor sistema de costos.

Por lo anterior el TDABC es un tema de gran importancia para aquellas empresas que lleven como metodología de costeo el ABC, éstas deberán hacer estudios de cuan cierto es y se ven reflejadas las falencias presentadas con el ABC, y hacer proyecciones y presupuestos de cuan favorable será la incursión y cambio al TDABC, o analizar los perjuicios que tiene el implementar este nuevo sistema para sus necesidades y objetivos.

Para el caso colombiano solo las empresas de servicios públicos domiciliarios están obligadas a llevarlo, hay otras que lo llevan como método únicamente administrativo. Estas empresas deben de estar preparadas para asumir los posibles impactos que genere esta nueva aplicación al ABC y estar a la vanguardia de posibles cambios que puedan surgir a partir del ABC y el TDABC.

2.2. FORMULACION DEL PROBLEMA

La transición del ABC al TDABC como metodología de costeo, ¿qué efectos económicos-institucionales, traerá para las empresas de servicios en Colombia que implementan el sistema de costeo ABC como método de gestión?

2.3. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

- Que cambios teórico-prácticos tendrá el ABC, para la aplicación en las empresas de servicios.
- En que nuevos gastos incurrirán las empresas de servicios al aplicar TDABC.
- Que diferencias en la asignación de costos se obtendrán como resultado de la comparación entre las dos metodologías

- Que ordenamiento estructural seguirán las empresas que apliquen el TDABC en relación al costo.

2.4. DELIMITACION

Histórica: Se limita el estudio a proyecciones y simulaciones de los posibles impactos que se puedan presentar durante la realización del proyecto de investigación.

Geográfica: La investigación se realizara en empresas de servicios de Antioquia-Colombia que utilicen como herramienta de gestión el ABC.

Temática: Se enfatizara en aspectos claves como la gerencia estratégica de los costos apoyada en el sistema de costeo ABC. La asignación de recursos hacia actividades específicas con los inductores propios del modelo; y de manera plenamente comparativa se realizará el mismo procedimiento con la versión TDABC teniendo en cuenta el inductor (t) y analizando sus diferencias y posibles ventajas con respecto de los drivers del ABC.

3. ANTECEDENTES:

La globalización hoy en día es un fenómeno que inevitablemente afecta a todos los sectores de la sociedad. Sin dejar de lado que tarde o temprano el modelo económico que ahora predomina evolucionara o cambiara en su momento; pues como dice Heráclito, todo cambia y fluye, hay que amoldarse a las circunstancias que competen en la actual época. Es entonces como en este entorno la contabilidad entra a desempeñar un papel potencialmente importante para el logro de los objetivos que exige la competencia de mercado; mayores exigencias en términos de: precio, tiempo, calidad y servicio al cliente, satisfechas por la introducción de innovaciones en los sistemas productivos; según “la meta” (Goldratt y Cox, 2005), “la contabilidad es el principal enemigo de la producción”, esto debido a que en la actualidad la situación de las empresas difiere con la de años atrás, en los que la contabilidad de costes surgió para dar respuesta a un entorno básicamente de producción en masa, con sistemas productivos donde el coste de mano de obra directa era muy importante. (Tatikonda, 1988). Esta diferencia ha traído el surgimiento de nuevos sistemas o métodos de costeo, diferentes a los tradicionales para así evolucionar, a la par con las innovaciones en los sistemas productivos y adaptarse a los nuevos sistemas de organizar la producción, que han dado respuesta el nuevo entorno competitivo.

Dejando atrás el paradigma de una información competente solo para terceros y recopilada con datos históricos o pasados (que eran los requerimientos de tiempos atrás), se vislumbra la tan importante gerencia de los costos que abre paso; primero a una adaptación al cambio del entorno propia de la ciencia contable, y segundo a un importante desarrollo de la disciplina ubicándola de manera estratégica dentro del ente económico.

Colombia privilegiada por sus abundantes recursos naturales es uno de los países que entra a hacer parte de la dinámica de mercado vigente, sus presentes tratados de libre comercio, los que se

planifican y los que aún están en trámite pueden dar un bosquejo de lo que se avecina en todos los aspectos, no solo económicos si no también culturales y sociales. El tema que compete y que llama ahora nuestra atención se centra en el mercado de servicios. El tema de la competencia y de la mejora continua en los servicios genera inquietud no solo en el perfeccionamiento de los mismos y en el manejo de sus recursos sino también del crecimiento y fortalecimiento de las empresas colombianas respecto de las que incursionaran por los nuevos cambios. Es allí entonces cuando surge el interrogante de cómo lograr ser cada vez más efectivos.

Los nuevos sistemas de costeo tras un constante devenir de la contabilidad en el mercado, surgen como una herramienta de gestión importante para el empresario, más aun cuando hoy constantemente se ha buscado que cada vez sean más precisos, efectivos y útiles para la toma de decisiones. La gerencia de los costos se torna ahora necesaria para hablar en términos de competitividad, efectividad y para determinar estrategias que le permitirán a un ente materializar sus expectativas a futuro; ya se habla entonces de un análisis que va más allá de una simple valoración de inventarios. Según Michel Porter tras un análisis de los factores de competitividad se puede optar por tres maneras de estrategia; la que nos compete en esta oportunidad es la de “El liderazgo en costos” siendo estos los únicos elementos que están bajo el dominio de una compañía; pues en un entorno de internacionalización de la economía donde existe plena competencia ni los precios ni la demanda son susceptibles de predecirse y menos de controlarse.

Llama profundamente la atención que de la manera como se distribuyan los costos a los productos se pueda determinar con certeza la utilidad que arroja cada uno, y la influencia que esto tiene radicalmente en una buena o mala decisión; entran entonces diferentes metodologías conocidas para el nuevo enfoque estratégico de la información. El sistema de costeo utilizado para las empresas que ahora centran nuestro interés; es decir las prestadoras de servicios es el conocido ABC (Cooper y Kaplan, 1988). Tras una trayectoria exitosa de gestión en empresas fuera de su marco legal vigente en el país, el ABC pareciera hasta ahora el método más adecuado para tratar en materia administrativa este tipo de compañías. Dicho modelo y sus grandes ventajas han permitido que estas entidades tengan una visión más clara del comportamiento de la variable costos que se podría decir la más importante para estimar una utilidad deseada.

Sin embargo, el mundialmente conocido ABC como todo modelo susceptible de mejora, presenta algunas fallas que son motivo de disyuntiva en la selección de un prototipo totalmente acertado que refleje con exactitud el costo del objeto. Tras varias investigaciones sobre este modelo que ha causado revuelo a lo largo del mundo se llega a la conclusión de que el ABC mejora en gran medida las falencias que se presentaban con los sistemas de costeo tradicionales. Los profesores argentinos, Mauricio Enrique, Lambertucci y Ariel Martín, Amena, afirman lo anterior y añaden que hay varios vacíos por llenar, pues el modelo falla en gran medida por su forma y por los costos que conlleva su aplicación. Los errores se identifican principalmente en los primeros pasos de implementación; hablando más específicamente del caso de la encuesta donde se refleja la subjetividad de la información, esto sumado a que para las empresas este proceso resulta solo desgaste o pérdida de tiempo. Por otro lado varios autores afirman que la cantidad de drivers que se debían utilizar en la mayoría de las empresas presentan la posibilidad de distorsión en la

información; en vista de ello se buscaron entonces posibles soluciones como la del profesor de la Universidad del estado de Oklahoma, Don Hansen que consistía en “efectuar agrupaciones de actividades homogéneas de manera tal que se reduzca la cantidad de tasas a calcular”. Pero si bien esto reducía el problema de los drivers; dicha agrupación generaba pérdida de la precisión que buscaba el modelo. Dado lo anterior ABC no es aplicado en todas las empresas, puesto que ven que las firmas no tienen una visión clara de sus costos en conjunto y por ello tampoco lo tienen de su rentabilidad. Además el montaje y la implementación de ABC introduce grandes costos administrativos e informáticos (Mallo y Jimenez, 2000). A pesar de esto, no se deja de resaltar que lo anterior se ve suplido por las ventajas que presenta el ABC las cuales no se logran con los otros sistemas; queda la inquietud de que el modelo debe ser mejorado o reemplazado por otro que supla las necesidades de los usuarios.

Además de otros aspectos en contra del costeo por actividades, la elección de los drivers resulta un poco deliberada; y es allí, en las flaquezas del modelo cuando nuevamente surgen maneras de adaptarse a las exigencias y corregir los defectos de los parámetros existentes. Kaplan uno de los creadores de ABC acompañado por Steven Anderson; publican un libro en el año 2007 donde el TDABC surge como una versión mejorada del mencionado modelo. Allí se halla una unidad de medida más objetiva y verificable (el tiempo invertido por cada actividad) y se dice fervorosamente que los errores cometidos por el ABC se han solucionado.

4. OBJETIVOS:

4.1. GENERAL:

Identificar los efectos que traería para las empresas de servicios que utilizan el ABC como herramienta de gestión en Antioquia la implementación del TDABC, como metodología de costeo,

4.2. Específicos:

1. Analizar los cambios teórico prácticos tendrá el ABC con la aparición del TDABC
2. Proyectar los gastos que incurrirán las empresas de servicios al aplicar TDABC.
3. Señalar las diferencias en la asignación de costos, que se obtendrán como resultado de la comparación entre las dos metodologías
4. Diseñar un ordenamiento estructural que posiblemente seguirán las empresas que apliquen el TDABC en relación al costo.

5. JUSTIFICACIÓN:

Dados los constantes cambios que se presentan a diario en las organizaciones y en sus deseos por aumentar su rentabilidad, el manejo de los costos ha revolucionado la forma de administrar los entes económicos, por ello hoy en día hay grandes modelos que ilustran y facilitan la forma como se “deben” manejar estos según el tipo de empresa. Es cierto de igual forma, que la mirada de las empresas han tomado un gran cambio, hacia el enfoque de sistemas, por ello la investigación de los efectos de la aplicación de nuevos modelos es de suma importancia y genera conocimiento útil para las organizaciones interesadas en implementar dichos modelos. En el caso de los costos han surgido metodologías como el ABC el cual busca tener una asignación más consecuente de los costos de los productos según la integración social de la organización.

Uniéndose a la teoría de sistemas, la contabilidad entra a recopilar de manera diferente todo el conjunto de información y la enfoca más estratégicamente hacia la maximización de la utilidad y la utilización óptima del total de los sus recursos productivos. El TDABC surge como consecuencia de algunas críticas al ABC; ambos modelos se encaminan hacia el logro de ventajas competitivas. Si bien existen múltiples trabajos e investigaciones sobre el ABC y su subsiguiente TDABC, de hecho el segundo surge como resultado de deficiencias encontradas en el primero, es de considerar que para el caso de las empresas de servicios de Colombia para algunas de las cuales es de obligatoria aplicación el ABC, no se han desarrollado investigaciones acerca de los cambios que ofrece el TDABC y muy pocas personas estudian y conocen de esta metodología.

Nuestra inquietud se fundamenta en los cambios organizacionales que puede generar la nueva metodología TDABC, a las empresas de servicios en Colombia que actualmente usan el ABC, de acuerdo al impacto que ocasiona la utilización de la medida “tiempo”, en cuanto a una mejor asignación de los costos. La importancia de nuestro proyecto de investigación radica entonces en que según estos impactos, se debe definir cuál asigna de mejor manera los costos, en qué casos, y condiciones, generando conocimiento y precedente para las nuevas aplicaciones e implementaciones y aportando especialmente una base teórica, como resultado de simulaciones de casos, que generaría beneficio para las empresas de servicios proyectando los impactos de dicho cambio, y en general a todos los interesados en conocer sobre la aplicación de modelos de asignación de costos.

6. MARCO DE REFERENCIA

6.1 MARCO LEGAL

La normatividad vigente que trata el tema de costos se puede considerar incipiente en el caso colombiano, pues en su mayoría hace alusión al tema de manera general, o en otros casos es contradictorio e ilógico el manejo contable que se sugiere, pues aún se malinterpreta y confunde el tema de la contabilidad patrimonial con el de contabilidad gerencial, por esto se convierte en el

simple planteamiento del tema sin que se presente la respectiva reglamentación o las directrices para su aplicación.

Sumado a lo anterior, la determinación de los costos en las empresas de servicios es más compleja y diversa, ya que los procedimientos de cálculo dependen del tipo de actividad de la empresa. Así, por ejemplo, el proceso de determinación de los costos en una empresa de seguros es diferente al de una empresa de transporte o un banco.

Sin embargo todo ente de servicios o de producción que éste obligado a llevar contabilidad debe regir hasta la fecha la forma de llevarla, según el **Decreto 2649 de diciembre de 1993**, por el cual se reglamenta la contabilidad en general y se expiden los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia, en este decreto se pueden rescatar los artículos 27 y 39 los cuales expresamente hacen referencia al estado del costo, como aquellos que se preparan para conocer en detalle las erogaciones y cargos realizados para producir los bienes o prestar los servicios de los cuales un ente económico ha derivado sus ingresos, y definen los costos como la representación de erogaciones y cargos asociados clara y directamente con la adquisición o la producción de los bienes o la prestación de los servicios, de los cuales un ente económico obtuvo sus ingresos.

Además del decreto 2649/93 el **Decreto 2650** de diciembre 29 de 1993, Por el cual se modifica el Plan Único de Cuentas para los comerciantes, hace referencia a las cuentas que se deben manejar para llevar una correcta contabilidad y a la manera como deben ser registradas; para los costos en particular se manejan las cuentas 6.

Para casos específicos la normatividad colombiana hace referencia a las normas que rigen las empresas de servicios, especialmente las de servicios públicos domiciliarios y servicios de salud. Para las de servicios públicos domiciliarios emplea leyes como la 142 y 143 de 1994 donde estas empresas deberán estar sometidas a la vigilancia y control de la superintendencia de servicios públicos domiciliarios; el decreto 990 de 2002 en donde se expone que corresponde a esta superintendencia establecer los Sistemas de Información y Contabilidad que deben aplicar las entidades públicas, privadas, o mixtas, que presten servicios públicos domiciliarios, mediante las Resoluciones 2863 de 1996 y 1417 de 1997 la mencionada Superintendencia expidió y adoptó el Sistema unificado de Costos y Gastos para los sectores de Telecomunicaciones, Acueducto, Alcantarillado, Aseo, Energía y Gas combustible, y para ellos ha escogido la aplicación del modelo ABC (Costeo basado en actividades).

Para empresas de servicios de salud se conoce que estas cuentan con una reglamentación especial para el manejo de sus costos, como se evidencia en la ley 100 de 1993 donde se especifica los requerimientos en materia de costos para estas empresas, como se expresa en el párrafo del artículo 185 de la presente ley donde se indica que “Toda institución Prestadora de Servicios de Salud contará con un sistema contable que permita registrar los costos de los servicios ofrecidos” o como se expresa en el artículo 225 “Las Entidades Promotoras de Salud, cualquiera sea su

naturaleza, deberán establecer sistemas de costos, facturación y publicidad. Los sistemas de costos deberán tener como fundamento un presupuesto independiente, que garantice una separación entre ingresos y egresos para cada uno de los servicios prestados”. El ministerio de salud por su parte a través del Programa de Mejoramiento de los Servicios de Salud, diseñó una nueva metodología para el cálculo de costos hospitalarios en donde se mezclaron elementos de costos de absorción con metodología ABC buscando entregar a las instituciones hospitalarias una herramienta de fácil aplicación.

6.2 MARCO HISTORICO

Desde los inicios de la contabilidad se han conocido grandes formas de llevar esta, varios métodos empíricos, científicos o técnicos, pero de igual forma cada uno de ellos con el mismo objetivo mostrar la realidad del proyecto, negocio, empresa etc. además de esto y quizás lo más importante y por lo que desde el comienzo cada empresa apunta es a la utilidad que esta genera, para ello siempre han existido dos partidas fundamentales los ingresos (contraprestación, por el producto o servicio ofrecido), y los costos y/o gastos (valor o sacrificios que se representan en dinero para la consecución del producto o servicio a ofrecer), de aquí se generan ya otras partidas relevantes en el manejo de un negocio, pero como se ha mencionado solo dos, las antes mencionadas son las que desde un comienzo han hecho y hacen la parte más importante de la contabilidad y reflejo de la utilidad de una empresa.

Dado el avance de la humanidad y acompañado de ella el gran avance de los medios y de la tecnología, se ha visto cómo con el transcurso del tiempo se han dado métodos quizás empíricos para el manejo contable, y criterios o métodos más científicos y tecnificados como la partida doble para el asiento y manejo de los movimientos y transacciones. Sumado a esto y analizando el día de hoy donde el mundo gira alrededor de la globalización donde los mercados cada vez son más cerrados y competitivos y donde la innovación y el valor agregado que cada empresa pueda ofrecer a sus clientes o demandantes pueden hacer que se siga o no en el mercado, dado el crítico y complejo panorama que se presentan para las empresas de hoy se han generado grandes metodologías para el manejo administrativo y contable de una empresa como lo es la contabilidad de gestión, la cual es una herramienta de gran importancia y de uso casi obligatorio para las empresas que existen y las que intentan ingresar. Esta herramienta hace parte del sistema organizacional que busca la mejor toma de decisiones dentro de la organización y para ello se han implantado grandes metodologías entre las cuales está el manejo adecuado de los costos, dado que este elemento que une la historia contable desde sus inicios y el nuevo y complejo mundo de las empresas del hoy.

El análisis e interpretación de los costos, como medio importante para conseguir el objetivo básico buscado por toda empresa (la obtención de utilidades y el aumento en el valor de la empresa), ha llevado a que estas desde hace años estén creando importantes sistemas para el manejo exclusivamente de costos, los cuales según las necesidades de cada organización han sido

implementados y debidamente tratados. Pero estas mismas organizaciones en el uso y en la necesidad de sacar la información más clara y real de sus actividades, han reflejado su desdicha con los sistemas ya utilizados, por su forma de llevar ciertos elementos, por su forma de interpretación etc.

Así fueron surgiendo los conocidos sistemas de costos tradicionales, Costos estándar, por procesos, por órdenes, costo histórico, costo predeterminado, costeo total, absorbente o tradicional, directo variable o marginal. Cada uno como resultado de una necesidad imperativa en momentos determinados por las situaciones y el desarrollo.

De igual manera, como resultado del proceso evolutivo surge la necesidad de una mejor asignación de los costos, principalmente las inconsistencias causadas por la distribución de los costos indirectos, por el año de 1987 se publicó el texto de título “Accounting and Management: a Field Study Perspective, en la universidad de Harvard por Robert Kaplan y Robin Cooper, dos prestigiosos profesionales, que presentan la propuesta de que los productos o servicios que son objeto de costo, no consumen recursos, sino que consumen actividades. Con esta metodología se abre camino para una solución a la distribución de los costos indirectos. Estos Autores han generado grandes avances en el conocimiento del costo real consumido por las empresas, el ABC su primer y gran método de costeo buscaba la asignación de los costos de una manera de más concordancia con la estructura organizacional y acompañada de la teoría de sistema con la integración del costo por procesos y no por productos o área específica.

Sin embargo este sistema también generó gran controversia principalmente por el manejo subjetivo de ciertos pasos para el cálculo total del costo, como lo son las entrevistas a los empleados, los cuales se ven en la tarea de resolver ciertas preguntas en las cuales ellos deben responder su tiempo real productivo y su tiempo ocioso, por lo cual muchos se ven en la necesidad o simple deseo de omitir información, lo que realmente conlleva a no tener una información clara y detalla del costo real de producción o prestación del servicio. La aplicación del costeo basado en actividades presenta su dificultad principal en cuanto a su aplicación, ya que representa un costo elevado la implementación del mismo, además por otro lado varios autores afirman que presenta fallas de forma, determinada por la cantidad de drivers que se debían utilizar en la mayoría de las empresas y la posibilidad de distorsión en la información que esto representa. Es así como el mismo Robert Kaplan acompañado por Steven Anderson publican un libro en el año 2007, Costes Basados en el Tiempo Invertido por Actividad. Una ruta hacia mayores beneficios. Surgiendo así el TDABC y entendiéndose este como una versión mejorada del mencionado modelo ABC. En este se establece una unidad de medida más objetiva y verificable, el tiempo invertido por cada actividad.

6.3 MARCO TEORICO

Toda empresa cualquiera que fuere su naturaleza busca satisfacer unas necesidades (internas y/o externas), unos objetivos e ideales, entre los más o el más importante es generar utilidad. Una

forma de conseguir dicho objetivo y al cual se le ha estado dando gran relevancia es al manejo de los costos, ítem importante y trascendental a la hora de definir una utilidad sobre la operación de un negocio por su directa e inversa relación con los ingresos (el costo disminuye el valor de los ingresos) que obtiene una organización, por eso desde tiempo atrás se han estado considerando y creando modelos con el fin de optimizar los resultados en el campo de los costos y así generar una mejor o mayor utilidad. Se han considerado modelos rígidos en la forma de asignar y relacionar las variables del modelo con sus cálculos y los impactos que estas puedan tener con el resultado final, además que los primeros modelos eran basados en una metodología vertical piramidal de mirar una organización, tomando la empresa como un ente jerárquico, ahora se ha implementado una metodología horizontal donde se mira la organización en un todo y en una interrelación directa entre cada una de las partes que la integra, para este tipo de metodología se creó por parte de los profesores Kaplan y Cooper, el modelo de costos basado en actividades (ABC), el cual es una metodología que tiene como objetivo gestionar integralmente la empresa conociendo las actividades que intervienen en la fabricación y venta de sus productos o servicios, el consumo de recursos y como se incorporan los costos a dichos productos y servicios.

Sin embargo dado el grado de relación entre una empresa y su entorno, el cual cada día lleva a las organizaciones a niveles elevados de competitividad, donde nadie cuestiona la cada vez mayor necesidad de disponer de una gran y detallada información, y en pro de ir en busca de este gran detalle, se ha encontrado el señor Kaplan, en compañía de Steven Anderson, que su creación plantea algunos problemas a las empresas que lo han implementado, con la idea de mejorar estas falencias Anderson y Kaplan han dado un giro al enfoque ABC para constituir lo que es el TDABC, el cual busca generar información más precisa sobre costos que el ABC, el TDABC en vez de centrarse en las actividades de la empresa se centra en los procesos, donde presupone que los trabajos de la empresa son repetitivos, lo que conlleva a que los procesos no cambien y por lo cual propone esta metodología en donde los costos se pueden modelar en términos de tiempo.

Costeo Basado por Actividades (ABC):

Aproximadamente hasta y durante los años 80 la mayoría de las empresas sólo tenían como concepto claro la asignación de los costos directos y los indirectos eran asignados de una forma “arbitraria”, pero dada la importancia que estos últimos iban teniendo en la fabricación y la realización de procesos productivos y de servicios, se vio la necesidad de emplear nuevas alternativas de gestionar de una manera más objetiva y eficaz este concepto para ello surgió la metodología ABC, creada por los señores Robert Kaplan y Robin Cooper, los cuales han cambiado la forma de ver los costos en las empresas, ya que como primera premisa cambiaron la idea de que los costos no consumen directamente los recursos sino más bien que los costos consumen actividades las cuales son las que realmente, según estos autores son las que consumen los recursos. “El sistema ABC, en lugar de asignar los costos indirectos a los productos, dichos costos se asignan a actividades realizadas. Se denomina actividades a las tareas principales o auxiliares cuya realización supone un costo. Después se asignan los costos de las actividades a los productos y otros objetos de costo” (Kaplan y Cooper, 1988), por medio de inductores relacionados a la generación de dichos costos.

Se considera que la metodología ABC es más realista que muchos otros sistemas, ya que está abarcando el cálculo del costo no desde el producto sino desde las actividades en conjunto que se utilizan para desarrollar el producto o servicio final, el resultado obtenido en este cálculo, acompañado de una muy buena planeación y organización estratégica y gerencial dentro del ente, puede dar como resultado grandes análisis e interpretaciones, ya que este sistema al evaluar las empresas en un todo basándose en sus actividades puede ayudar a evaluar cuáles de estas realmente son necesarias e importantes, cuales generan y cuáles no general valor, cuales actividades se pueden suprimir (disminución de costos) y a cuales hay que fortalecer sin afectar, sino por el contrario mejorar el producto o la prestación del servicio.

Un punto importante a rescatar del ABC es la capacidad de obligar a quien implemente este sistema en una organización el tener que conocerla en su cabalidad, desde sus inicios y fases por las cuales ha pasado hasta el punto donde se desea iniciar con este nuevo sistema, esto se ve reflejado en lo que el sistema integra toda la empresa lo que conlleva a conocerla muy bien, es tanto esto que el sistema se basa en once pasos más el previo y el primero de ellos es el conocimiento de la empresa.

A pesar del que sistema de costeo ABC es entre los últimos creados el que más aproximación presenta en la exactitud al costo real consumido en un proceso productivo, presenta insuficiencias ya detectadas desde sus inicios que muchas veces puede crear abismos o inexactitudes con su cálculo, ya que presenta variables subjetivas a la hora de calcular el valor total. Una evidencia real de esto se ve reflejada en las entrevistas que exige el modelo a los empleados, en donde cada uno de ellos debe realizar estimaciones de su tiempo dedicado a cada tarea integrante de las actividades, sumado a lo anterior las entrevistas pueden generar una actividad de gran complejidad en organizaciones que cuenten con una gran cantidad de empleados, lo que genera que muchas empresas se abstengan de implementar este sistema, por lo largo y extenso que puede resultar ser, sin contar lo poco verídico que puede resultar la información brindada por los empleados ya que muchos no informan su verdadero tiempo no utilizado o improductivo en cada tarea a realizar.

Costos Basados en el Tiempo Invertido por Actividad:

Para superar los inconvenientes del sistema de costos ABC, el mismo Robert Kaplan en compañía de Steven Anderson desarrollaron un nuevo enfoque, que denominaron Time Driven ABC (TDABC).

El sistema de costeo TDABC, a través de ecuaciones de tiempo recoge teóricamente de manera adecuada la multiplicidad de los procesos, además, aporta información precisa sobre los costos, un aspecto fundamental para que las empresas detecten posibles ineficiencias internas.

El avance que representa TDABC radica en la estimación del tiempo y su uso como principal inductor de costos permitiendo al sistema de costos TDABC evitar la compleja fase de asignación

de los costos de los recursos a las actividades antes de vincularlos a los objetos de coste del sistema ABC.

El tiempo de realización de cada actividad es estimado para cada caso concreto (cronómetro, entrevista a las personas, etc.). En el modelo ABC, el responsable de costos solicita a los empleados que respondan una serie de cuestionarios sobre cómo estos reparten su tiempo entre las diferentes actividades que ejecutan. A diferencia, en el TDABC, las encuestas se abordan solicitando el tiempo necesario para realizar los pasos concretos de un proceso. Por ejemplo, en un banco, para el proceso de autorización de créditos, el responsable de TDABC solicita el tiempo que supone autorizar un crédito y el tiempo para procesar, dependiendo de la línea de crédito solicitada. Además, en aquellos casos en los que el tiempo necesario para llevar a cabo una actividad dependa de varios inductores, estos se modelan con una ecuación de tiempo. El sistema de costes ABC utiliza un único inductor por actividad, lo que plantea una dificultad para las actividades que tengan varios inductores.

Este modelo asigna así los costos de los recursos directamente a los objetivos, utilizando un marco de trabajo cuidadoso que precisa dos grupos de cálculos, ninguno de los cuales resulta difícil de obtener. En primera instancia, se calcula el costo de suministro de capacidad en recursos, por ejemplo en centros, áreas o departamentos. A continuación se divide este costo total por la capacidad, el tiempo disponible de los empleados que ejecutan el trabajo, del departamento, para obtener el índice de costo de capacidad. En segundo lugar, con este índice se asignan los costos de los recursos de los departamentos, a los objetos de costo, calculando la demanda de capacidad de recursos (tiempo) que necesita cada objeto.

De esta manera este modelo simula los procesos reales utilizados para realizar el trabajo en una organización o empresa. En consecuencia, puede capturar muchas más variaciones y complejidad que un modelo convencional sin necesidad de las enormes capacidades de cálculo, almacenamiento y procesamiento de datos del sistema ABC.

Ecuaciones temporales (matemáticas, algoritmo):

El TDABC evita la fase de definición y cuantificación de salida de las actividades y también el cálculo de las tasas de costo de actividades. En consecuencia no es necesario asignar los costos de los departamentos o áreas a las múltiples actividades que estos realizan. En lugar de ello, se utilizan ecuaciones temporales que asignan de manera directa y automática los costos en recursos a las actividades y transacciones realizadas.

El modelo utiliza el tiempo como su principal inductor de costos, ya que la mayoría de recursos como el personal y los equipos tienen capacidades que pueden medirse fácilmente a partir de la cantidad de tiempo disponible para realizar trabajo. Esta afirmación se hace extensiva propiamente a las empresas de servicios, que encuentran en sus costos de personal el valor de mayor representación.

Estas ecuaciones resultan bastante sencillas de aplicar, debido a que las empresas suelen tener la información necesaria y específica que permite calcular rápidamente las exigencias de tiempo particulares, a través de un sencillo algoritmo que comprueba la existencia de cada una de las características que afectan al consumo de recursos. Así el modelo se amplía de manera lineal con las variaciones, añadiendo términos a una ecuación temporal para cada proceso, a través de las entrevistas y estudios de tiempo, reflejando dinámicamente la actividad real de cada periodo.

Dicha ecuación matemática expresa el tiempo necesario para llevar a cabo una actividad en función de varios inductores, “Tiempo del proceso = suma de los tiempos de las actividades individuales = $(\beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \dots + \beta_iX_i) = \beta_0 + \sum\beta_iX_i$ ” (De Arbulo López, 2011).

Se define β_0 como el tiempo estándar para realizar la actividad básica, β_i como el tiempo calculado para la actividad incremental i y X_i la cantidad de actividad incremental i .

Dada esta metodología solo deben calcularse dos parámetros: el coeficiente del costo de capacidad para el departamento y el uso de capacidades para cada transacción procesada en el departamento. Ambos parámetros pueden calcularse de manera sencilla y objetiva.

Coeficiente del costo de capacidad = $\frac{\text{Costo de la capacidad suministrada}}{\text{Capacidad practica de los recursos suministrados}}$

Capacidad necesaria para cada transacción:

El segundo cálculo necesario es la capacidad necesaria, o tiempo necesario, para realizar cada transacción. El sistema ABC convencional utiliza un inductor de transacción según el cual una actividad necesita siempre la misma cantidad de tiempo. En cambio el modelo TDABC, simplemente pide que se calcule el tiempo necesario para realizar cada una de las actividades transaccionales. Los cálculos de tiempo pueden obtenerse ya sea por observación directa o a través de entrevistas. Igual que con el cálculo de la capacidad práctica, la precisión no es crucial, basta con un cálculo aproximado.

El sistema TDABC permite incorporar fácilmente las variaciones en las necesidades de tiempo de los diferentes tipos de transacciones, no es necesario asumir, tal como se ha hecho hasta ahora, que todas las transacciones son iguales y que necesitan el mismo tiempo para su procesamiento. Los cálculos de tiempo unitario pueden variar en función de las características de la transacción y de la actividad.

Por otro lado el sistema de costeo TDABC plantea que la verdadera causa de los costos indirectos son las actividades requeridas para proveer un producto o servicio. Así para identificar los costos de dichas actividades es necesario cuantificar el costo de los recursos que la empresa emplea para producir sus bienes o servicios. Básicamente se determinan 3 presupuestos:

- Gastos Generales.
- Capital Físico y financiero.

- Sueldos.

En estos rubros quedan consignados todos los recursos que la empresa requiere para producir o prestar un servicio y el costo asociado a cada uno de estos. Los valores-costos son consumidos por las diferentes áreas de trabajo de la empresa, lo que permite obtener un costo por área en términos de \$/HH. Para finalmente, las actividades llevadas a cabo por cada área definen un tiempo estándar de duración que se multiplica por el costo del área, obteniendo un costo por actividad.

Etapas del ABC	Etapas del TDABC
<ol style="list-style-type: none">1. Identificar las actividades.2. Asignar los costes indirectos a las distintas actividades a través de los inductores de costes (resource drivers).3. Identificar los inductores de cada actividad (activity drivers).4. Calcular el coste de los inductores dividiendo el coste total de cada actividad entre su volumen de actividad normal.5. Multiplicar el coste del inductor por los inductores consumidos para obtener el coste de los objetos de coste (productos, clientes, etc.).	<ol style="list-style-type: none">1. Identificar las actividades que son realizadas con los mismos medios para constituir los “grupos de recursos”.2. Estimar los recursos consumidos por cada “grupo de recursos”.3. Estimar la capacidad normal de cada grupo de recursos en términos de horas de trabajo.4. Calcular los costes unitarios de los inductores (el más habitual es el minuto de trabajo) de cada grupo de recursos dividiendo el coste de los recursos consumidos entre la capacidad normal.5. Determinar el tiempo necesario para cada tarea de acuerdo con sus características.6. Para valorar cada tarea, multiplicar el coste unitario de los recursos por el tiempo necesario para llevarla a cabo.

Fuente: Bruggeman et al., 2008.

Es muy importante marcar la dificultad que presentan las empresas para implementar ABC, debido a su presupuesto y puesta en marcha, en comparación con lo fácil que puede resultar implementar el TDABC.

ABC en el sector servicios:

Si bien el sistema ABC surge como método de costeo fundamentalmente aplicable al cálculo de los costos de fabricación, y de esta manera su práctica se implementó inicialmente en el sector industrial, contrariamente en Colombia las empresas que se encuentran aplicando el ABC son en su mayoría las entidades financieras y empresas de servicios públicos, de las cuales estas últimas lo

hacen por ley. Así mismo en general en todo el mundo las empresas de servicios en general vienen aplicando este sistema y aprovecharse de las ventajas que pueda traer.

Además con el fenómeno que se viene observando en la última década, de la tercerización de los procesos productivos y de servicios, fenómeno utilizado fundamentalmente para la disminución de los costos en compañías donde la realización de ciertos procesos necesarios conlleva consigo costos muy elevados, por encima de lo que podría cobrarles un tercero por realizar el mismo ejercicio. Surgen entidades dispuestas a prestar estos servicios, por lo que es un sector de alto crecimiento.

Las entidades prestadoras de servicios al igual que las del sector industrial se plantean cuestiones en torno a su gestión, y específicamente al costo de sus operaciones, prestación de sus servicios o a las actividades que realizan en general, por lo que son igualmente aplicables los planteamientos básicos del sistema ABC. Es por eso que muchas empresas como entidades financieras, hospitales, instituciones educativas, el sector hotelero, y en general todas las empresas de servicios, actualmente utilizan este sistema para la asignación y medición de sus costos y en ese orden de ideas son susceptibles a la aplicación de su descendiente TDABC.

6.4 MARCO CONCEPTUAL

Empresas de servicios¹: son aquellas que se dedican a la prestación de un servicio, es decir un bien intangible donde no se involucra ni la transformación ni la comercialización de bienes. Por ejemplo: los bancos, las instituciones educativas, las empresas de servicios públicos, los hospitales, entre otras.

Costo²: El costo o coste es el gasto económico que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio. El costo de un producto o servicio está formado por el precio de la materia prima, el precio de la mano de obra directa empleada en la producción o prestación, y los costos indirectos.

Estructura³: La estructura es la disposición y orden de las partes dentro de un todo. Es el concepto que describe la forma que adopta el sistema global, empresa u organización, de las relaciones entre individuos, para explicar las relaciones sistemáticas que vinculan a miembros de la misma aunque no se encuentren en contacto directo.

Contabilidad de costos⁴: Sistema de información que mide, registra, procesa e informa acerca de los costos de producir o comercializar un bien o prestar un servicio.

¹ Tomado de Joaquin Tafur – Jair Albeiro Osorio Agudelo, 2007.

² Tomado de Definición.De

³ Tomado de Definición.De

⁴ Tomado de AGUIAR, 1998, página 56.

El diccionario de términos contables para Colombia define la contabilidad de costos como un subsistema contable que suministra la información para medir los costos de un producto o servicio, calcular el rendimiento y establecer el control de las operaciones. El conjunto de operaciones del subsistema, la identificación, la medición, el registro, la información, el análisis y la evaluación de los costos, se realizan con elementos diferentes e integrados, propios del subsistema, pues suple requerimientos específicos e internos del ente económico, y no generales.

Sistema de costeo⁵: sistema de información que establece el procedimiento administrativo y contable para identificar los datos que permiten determinar el costo de Actividades, procesos, productos, productos o servicios.

Centro de Costos⁶: Unidad de la organización que es responsable por todos sus costos y gastos en los que incurre para el desarrollo de todas sus actividades; revisa constantemente sus metas y controla las operaciones de su centro con miras a alcanzar sus objetivos.

Costeo Basado en Actividades⁷: sistema que asigna a los productos o servicios los materiales directos y el costo de las actividades necesarias para producirlos o prestarlos y costea las actividades con base en los recursos necesarios para realizarlas. Los costos y gastos agrupados son los recursos del sistema.

Simulación⁸: Representar algo, imitando o fingiendo lo que no es. Puede definirse a la simulación como la experimentación con un modelo que imita ciertos aspectos de la realidad. Esto permite trabajar en condiciones similares a las reales, pero con variables controladas y en un entorno que se asemeja al real pero que está creado o acondicionado artificialmente. La idea es que la simulación permita comprobar el comportamiento de una persona, de un objeto o de un sistema en ciertos contextos que, si bien no son idénticos a los reales, ofrecen el mayor parecido posible. Así, es posible corregir fallos antes de que la experiencia, efectivamente, se concrete en el plano de lo real.

Actividad⁹: es un conjunto de tareas homogéneas que tiene un objetivo común , y para su adecuada ejecución consumen recursos.

Actividades Necesarias¹⁰: el carácter de necesidad en la actividad se lo imprime el valor que agrega al proceso.

Recursos¹¹: son todos los medios utilizados en el desarrollo de las actividades debidamente agrupados según sus características homogéneas.

⁵ Tomado de Joaquín Tafur – Jair Albeiro Osorio Agudelo, 2007.

⁶ Tomado de Joaquín Tafur – Jair Albeiro Osorio Agudelo, 2007.

⁷ Tomado de Joaquín Tafur – Jair Albeiro Osorio Agudelo, 2007.

⁸ Tomado de Definición.De

⁹ Tomado de Joaquín Tafur – Jair Albeiro Osorio Agudelo, 2007.

¹⁰ Tomado de Joaquín Tafur – Jair Albeiro Osorio Agudelo, 2007.

¹¹ Tomado de Joaquín Tafur – Jair Albeiro Osorio Agudelo, 2007, p 52.

Direccionador – Inductor¹²: es un criterio de aplicación o distribución de todos aquellos parámetros convencionales que se toma como referencia para hacer una asignación objetiva y razonable de costos

Costos Indirectos¹³: Son los demás costos necesarios para completar el proceso de producción o de servicios. Se denominan costos indirectos de fabricación o costos indirectos del servicio y a estos pertenecen los siguientes conceptos de costos. Materiales o insumos indirectos, mano de obra indirecta, servicios públicos, depreciaciones de los equipos productivos, mantenimiento y reparaciones, entre otros. Es el elemento más difícil de medir. Así mismo son los que no tiene una relación directa con el producto, con la actividad, con un centro de costos específicos o con el objeto de costeo. Su cuantía total se conoce fácilmente para la empresa, pero difícilmente se asocia a un producto, a una actividad, a un proceso, para su distribución se deben prorratear utilizando un factor de causalidad.

6.5 SISTEMA DE HIPÓTESIS Y VARIABLES

Variable	Definición	Forma de medición	Resultado
Efecto institucional	Identifica los cambios en la estructura institucional; es decir de qué manera el TDABC reorganiza los órganos internos de la empresa para efectos de su implementación y el modelo de costos que ésta aplica.	¿La empresa que incursione en la implementación del TDABC, enfrentará cambios en su estructura organizacional para el manejo y distribución de los costos? ¿La aplicación del costeo basado en actividades se ve afectado con la aplicación del TDABC?	-No hay cambios - cambios mínimos en la estructura de distribución del costo. -Cambios significativos en la estructura de distribución de costeo -El modelo ABC no se ve afectado. -El modelo ABC mejora pues se complementa con la aplicación del TDABC. -El modelo de costos ABC se ve afectado de manera negativa con la aplicación del TDABC

¹² Tomado de Joaquín Tafur – Jair Albeiro Osorio Agudelo, 2007, p 53.

¹³ Tomado de Joaquín Tafur – Jair Albeiro Osorio Agudelo, 2007.

Impacto económico	Señala los costos y gastos en los cuales incurrirá la empresa en una posible implantación e implementación del TDABC	<p>¿Cómo fueron los costos/gastos, que incurrió la empresa para la implementación del ABC?</p> <p>¿Cómo se modificarán los costos de implementación y mantenimiento del sistema de costos con la implantación del TDABC?</p>	<p>-La implementación del ABC fue poco costosa. La implementación del ABC fue medianamente costosa. La implementación del ABC fue muy costosa.</p> <p>-Los costos de implementación y mantenimiento del modelo de costos bajarán con la implantación del TDABC.</p> <p>- Los costos de implementación y mantenimiento del modelo de costos se mantendrán iguales con la implantación del TDABC.</p> <p>-Los costos de implementación y mantenimiento del modelo de costos incrementarán con la implantación del TDABC.</p>

<p>Efectos de distribución del costo y la toma de decisiones</p>	<p>Identifica los cambios en los drivers, los criterios de distribución y como esto influye en la asignación del coste por producto</p>	<p>¿Los directores utilizados por la empresa para el cálculo de los costos se modificarán con la implementación del TDABC?</p> <p>¿La transición del ABC al TDABC, presentará cambios en el costo de los servicios?</p> <p>¿Cómo afectará la aplicación del TDABC en la calidad de la información que se utiliza para la toma de decisiones?</p>	<p>-No se modificarán -Se modificarán levemente. -Se modificarán radicalmente.</p> <p>-La aplicación del TDABC no afecta el costo de los servicios. -La aplicación del TDABC afecta de manera leve el costo de los servicios. -La aplicación del TDABC cambia radicalmente el costo de los servicios</p> <p>La aplicación del TDABC desmejorará la calidad de la información utilizada para la toma de decisiones. - La aplicación del TDABC mantendrá igual la calidad de la información utilizada para la toma de decisiones. - La aplicación del TDABC mejorará la calidad de la información utilizada para la toma de decisiones.</p>
--	---	--	---

7. DISEÑO METODOLÓGICO

7.1. Naturaleza de la investigación

Dado que la investigación se basa en la búsqueda de proyectar los posibles cambios que puedan surgir en una organización con la aplicación, cambio o adecuación de un nuevo sistema de costeo, se puede decir que la naturaleza de la investigación es una combinación de cuantitativa y cualitativa, es cuantitativa ya que para poder llegar a analizar ciertos aspectos de la investigación se deben emplear elementos matemáticos, en la comparación y simulación de los posibles cambios y los nuevos resultados que se pueden llegar a dar con este nuevo sistema; cualitativo porque se necesita interpretar y conocer la parte teórica y fundamental de cada modelo, el ya existente y aplicado y el nuevo que mejora el anterior, además de esto porque sus principales diferencias se ven reflejadas en la parte teórica. La investigación también tiene una naturaleza explicativa, dado que se partirá de unos hechos ya existentes y se encaminará a la explicación de lo que puede ocurrir con el cambio o aplicación, además de la interacción entre los dos modelos.

Las herramientas que se utilizarán serán las entrevistas a empresas del sector de servicios que apliquen el ABC, para analizar el efecto que ha generado este sistema y para observar que puede causar el cambio al TDABC, sumado a las empresas se realizarán entrevistas a los profesores especialistas en costos con el fin de conocer sus puntos de vista y su interpretación sobre este cambio y su análisis sobre lo que más le conviene o no a las empresas. También se harán comparaciones entre la parte teórica de un modelo y del otro y qué impactos genera cambiar de uno a otro, sumado a esto se tomarán casos reales donde se aplique el ABC y se tomarán los valores necesarios para aplicar el TDABC y así conocer también sus diferencias e impactos teórico-prácticos.

7.2. Fases y procedimientos

PROCEDIMIENTOS	FASES DEL DE INVESTIGACION				
	PRELIMINAR	PLANIFICACION Y DISEÑO	APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS (REALIZACIÓN)	ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	COMUNICACIÓN
Selección tema de investigacion					
Ubicación en: Eje problemico y linea de investigacion					
Consulta de conocimientos basicos (costos, ABC, TDABC)					
Asesorias (profesores, asesores, personas conocedoras del tema)					
Diagnostico bibliografico					
elaboracion y entrega anteproyecto					
construccion teorica y metodologica					
Evaluacion de los instrumentos					
Entrega del proyecto (Planeacion y Diseño)					
selección asesor de proyecto					
seleccionar las empresas y personas a las que nse les aplicara los instrumentos					
aplicación de los instrumentos.(Visitas, Entrevistas , simulacion)					
transcripcion de entrevistas, resumen, y examen de la informacion					
analisis y procesamiento de los resultados					
Formalizacion por escrito de los resultados de la investigacion					
preparacion y realizacion de sustentacion de proyecto					
Evaluacion del jurado					

7.3. Universo población y Muestra:

Población:

Personas expertas en costos especialmente en ABC (Profesores y/o contadores especialistas en costos)

Personas encargadas del manejo de los costos en las empresas de servicios, especialmente las que manejen el sistema de costeo ABC.

Muestra

Se trabajará con una muestra intencionada, pues, el tiempo y los recursos financieros que se tienen para la ejecución del proyecto son limitados, además, es posible que el acceso a la información en las empresas sea restringido o que este proceso se torne muy lento. La muestra estará integrada por 3 Jefes de costos de las empresas de servicios, y 3/4 profesores o especialistas independientes de costos.

7.4. Instrumentos

Para el trabajo de campo se utilizarán dos tipos de instrumentos:

Entrevistas semi-estructuradas: dirigida por una parte a docentes y/o especialistas en costo y por otra a la parte encargada de costos en las empresas de servicios. Además, a lo largo de la conversación pueden surgir nuevas inquietudes, dados los comentarios o respuestas de los entrevistados, que permitan llegar a conclusiones más precisas y ampliar la visión que se tiene de la temática.

ENTREVISTA

INVESTIGACIÓN: La transición del ABC al TDABC como metodología de costeo, ¿qué efectos económicos- institucionales, traerá para las empresas de servicios en Colombia que implementan el sistema de costeo ABC como método de gestión?

Fecha: _____

En la actualidad se está llevando a cabo una investigación sobre los efectos económico – institucionales, que traería para las empresas de servicios en Colombia que implementan el sistema de costeo ABC, la implementación y transición. El trabajo se está desarrollando por estudiantes de últimos semestres de la Universidad de Antioquia, quienes son los encargados de la recolección, tabulación y análisis de la información. Para cumplir con dicho objetivo solicitamos su valiosa colaboración en la respuesta objetiva de la siguiente entrevista.

COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD: Aclaremos que la información suministrada es confidencial, puesto que, los datos son utilizados con fines netamente académicos y no serán revelados datos específicos sobre la identidad de la empresa y de las personas que respondan la entrevista.

FORMATO DE LA ENTREVISTA

Empresa: _____

Cargo u ocupación: _____

1. ¿El que las empresa emplee el sistema ABC como metodología de costeo, realmente mejora la cuantificación del costo real de los servicios prestados?
2. ¿la implementación del ABC fue aplicado conforme a los pasos tanto previos como de ejecución establecidos por el modelo?
3. ¿se capacitó al personal de la empresa para tratar de establecer una idea de lo que se iba a realizar en la empresa y de la importancia que ejerce cada uno de ellos en esta etapa del área contable?

4. ¿los encargados de ejecutar e implementar el ABC realmente era personal adecuado, íntegro y con conocimientos generales y específicos de la empresa necesarios para poder aplicar este sistema de costeo?
5. ¿Qué dificultades se presentaron en la implementación del ABC?
6. ¿Conoce que hay una nueva metodología TDABC que plantea falencias en el ABC y crea las soluciones para mejorar estas falencias y mejorar la asignación de costos?
7. ¿Está de acuerdo con que la utilización de tantos drivers para el calculo de los costos distorsiona la información final, como se realiza por ABC?
8. ¿Sabiendo lo anterior cree que las decisiones tomadas pueden o pudieron no ser las acertadas?
9. ¿Sabiendo del nuevo sistema de costeo cree que la empresa estaría dispuesta a incursionar o hacer lo posible para adecuarse o aplicar este nuevo sistema?
10. ¿Considera que la empresa al aplicar o no el sistema TDABC, puede estar perdiendo competitividad y valor agregado interno ante las demás empresas del sector?

FORMATO DE LA ENTREVISTA

Docente y/o especialista de costos: _____

Cargo u ocupación: _____

1. ¿El que las empresas de servicios empleen el sistema ABC como metodología de costeo, realmente mejora la cuantificación del costo real de sus servicios prestados?
2. ¿Cómo especialista de costos considera que el ABC realmente puede ser la metodología de costeo más exacta para todas las empresas, para algunas o casos específicos?
3. ¿La implementación del ABC realmente debió o debe ser aplicado conforme a los pasos tanto previos como de ejecución establecidos por el modelo, o a su consideración puede omitir o implementar más pasos, para el caso de las empresas de servicios?
4. ¿Con sus conocimientos, considera el costeo basado en actividades, presenta alguna dificultad o variables que provoquen inexactitudes, o realmente es un método preciso para calcular el costo total?
5. ¿Conoce usted el método de costeo TDABC, sus antecedentes, sus propuestas y resultados esperados; considera que realmente es lo que expone su creador, o simplemente es otro modelo que no logra satisfacer las necesidades de una organización en temas de cálculo y análisis de los costos?
6. ¿teniendo usted que recomendar un modelo de costeo para una empresa de servicios, entre el ABC y el TDABC, cual método recomendaría y porque?
7. ¿Cómo especialista de costos y realizando un análisis entre los dos sistemas, considera que los resultados ofrecidos entre los dos modelos presentan diferencias relevantes o solo sus diferencias se basan en la asignación, pero no afectan el resultado final?
8. ¿Cómo conocedor y especialista en el manejo y la importancia de los costos en una organización considera que con la aplicación de uno u otro modelo (ABC O TDABC), según su criterio, como método de costeo en una organización ya se logra la exactitud esperada por la

empresa en cuestión de costos para tomar las decisiones pertinentes, o considera que aun no se ha creado el modelo correcto e idóneo que proporcione tal información?

7.5. Tratamiento y análisis de la información

Para las entrevistas, se analizará toda la información suministrada con el fin de identificar los aspectos comunes y las divergencias que se encontrarán dentro de las empresas y entre los especialistas en el tema referente a las prácticas y estereotipos utilizados, y en cuanto a la teoría y fenómenos proyectados en términos generales, para luego sacar conclusiones que permitan darle solución al problema de investigación.

Para las simulaciones, se utilizarán modelos de proyección, utilizando variables que permitan corroborar o desmentir la información suministrada por las entrevistas, y realización de comparaciones de tipo, Antes de implementación – Después de implementación.

Alimentación	\$ 150.000	
TOTAL	\$ 1.880.000	\$ 2.000.000

BIBLIOGRAFIA

AGUIAR, Horacio y otros. (1998). Diccionario de términos contables para Colombia, editorial Universidad de Antioquia. Segunda edición, página 56.

BRIMSOM, James A. (1995). Contabilidad por actividades: un enfoque de costes basado en las actividades. Editorial Marcombo.

CARTIER, E.N. (1994). "El costo basado en actividades y la teoría del costo" - N° 11.

De Arbulo López Patxi Ruiz. (2011). Del ABC al TDABC: la mejora en la gestión de costes. Ediciones Deusto. Referencia n.º 3467. Harvard Deusto finanzas & contabilidad, p 62.

Joaquin Tafur – Jair Albeiro Osorio Agudelo. (2007). Costeo Basado en Actividades –ABC-, EC OE Ediciones, primera edición, pagina 9- 33.

JURAN, keneth. (1996). El nuevo sistema de costeo ABC. New york: Editorial Mac Graw Hill. 250 p.

KAPLAN, Robert y ANDERSON, Steven. (2008). Costes basados en el tiempo invertido por actividad. Una ruta hacia mayores beneficios. Grupo editorial planeta, 340 p.

Osorio, Jair Albeiro, y Duque, Maria Isabel. (2003). Ponencia: sistema de costeo basado en actividades aplicado al sector salud. Revista de contaduría Universidad de Antioquia, No 43.

PLAYER STEVE & LACAERDA R. (2002). "Gerencia Basada en Actividades" Andersen. Mc Graw Hill. Colombia.

www.genrencia.com/costos-abc.html

costeotdabc.blogspot.com

XI congreso internacional de costos y gestión, XXXII congreso argentino de profesores universitarios de costos. "La gestión de recursos: sustentabilidad y ética"

www.revistaic.org/articulos/num5/articulo21_esp.pdf

www.contaduria.gov.co/dmdocuments/bibliotecacontable/textosc/marocreferencia_sistcostos.pdf

costeo basado en actividades – ABC – gestión basada en actividades - ABM

www.gerencie.com/trabajo-sobre-costos-abc.html

www.revistadyo.com/index.php/dyo/article/viewfile/359/372

Medellín, 5 de Septiembre de 2012.

Señores

COMITÉ DE INVESTIGACIONES

Departamento de Ciencias Contables

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de Antioquia.

Asunto: *solicitud Asesor Temático para ejecución de proyecto de Trabajo de Grado.*

Cordial saludo.

Con esta comunicación estamos haciendo el trámite formal de solicitud de asesor temático para la ejecución de nuestro proyecto de trabajo de grado para el semestre 2012 – II titulado: “*DEL ABC AL TDABC, ¿UNA MEJORA EFECTIVA EN LA GESTION DEL COSTO PARA LAS EMPRESAS DE SERVICIOS COLOMBIANAS?*”. Hemos pensado que la persona que nos puede acompañar en este proceso es el señor(a) MARIA ISABEL DUQUE ROLDAN o el señor(a) LUIS FERNANDO GÓMEZ MONTOYA. Esperamos celeridad en esta gestión para evitar contratiempos al inicio del semestre.

Agradecemos su atención.

Atentamente:

JUAN ESTEBAN HINCAPIE SANTANA
C.C. 1.017.186.822

DUVAN CAMILO SERNA HIGUITA
C.C. 1.152.189.601

ANEXO 2. TRANSCRIPCIONES ENTREVISTAS

ENTREVISTA SOBRE LAS MEJORAS AL ABC, TDABC

PROYECTO DE AULA: “TRABAJO DE GRADO 2” UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

TRABAJO A CARGO DE: JUAN ESTEBAN HINCAPIÉ SANTANA
DUVAN CAMILO SERNA HIGUITA

ENCUESTADO(A): Joaquín Cuervo Tafur
Experto en costos ABC
Ex docente UdeA y Consultor Empresarial

- 1. ¿Con sus conocimientos, considera que el costeo basado en actividades presenta dificultades?
¿Lo considera una metodología razonable para la asignación del costo?**

R/ Indudablemente el ABC es una herramienta administrativa muy importante para costear y para dar paso a la administración, los empresarios no están preparados para ello culturalmente porque no han mirado los costos.

- 2. ¿Según su experiencia, que consideración le merece el proceso de entrevistas y encuestas necesario para implementar ABC? ¿Cómo considera la actualización del modelo, para incorporar circunstancias cambiantes?**

R/

- Queda muy explícito en el capítulo 3 de ABC de Jair donde dice que las dos alternativas son válidas, utilizar sistemas computarizados o encuestas, indudablemente la mayor veracidad se consigue cuando se entrevista a las personas, de interactuar y resolver inquietudes
- Es un fenómeno para dejar explícito, da temor pensar que esa ardua tarea de montar ese modelo hay que repetirlo constantemente, esta metodología se debe repetir ya para situaciones ya muy cambiantes como mínimo en situaciones de cambio de 10%, normalmente las empresas son muy estables.

- 3. ¿Qué opinión le merece la utilización en ABC de diversos drivers para la asignación de los costos?**

R/ Es fundamental utilizar varios drivers pero queda en manos de la gerencia, que unos se aparten de la racionalidad no quiere decir que el sistema logra su confianza, hay más racionalidad si se recurre a distintos direccionadores, si se deja en uno solo si se hace así se puede decir que pierde racionalidad.

4. ¿Resulta costoso Implementar ABC?

R/ Es un poco costoso, pero ese costo es una inversión y siempre será mayores beneficios, ya que el beneficio es mayor que el costo.

5. ¿Para el caso de las empresas de servicios, que una empresa utilice el sistema ABC como metodología de costeo mejora la cuantificación del costo real de los servicios prestados?

R/ Indudablemente esta metodología está diseñada para cualquier empresa, mejore el costeo mejora la razonabilidad de todos los objetos de costo

6. ¿Conoce usted, ha estudiado, ha escuchado o investigado sobre las mejoras al ABC, TDABC?

R/ Más bien poco, lo único que conozco es la utilización permanente del tiempo como direccionador único, no es nuevo, en empresas publicas vienen utilizando el TDABC ellos todos los días calculan un direccionador en base en el tiempo de sus empleados, es un mecanismo libre de cada empresa, es como una propuesta a empresas que quieren simplificar la metodología ABC.

7. ¿Qué opina de solo usar el tiempo como inductor para la asignación del costo en el TDABC?

R/ Es sacrificar razonabilidad en el resultado final, porque no todos los costos se distribuyen con base en el tiempo, la depreciación por unidades producidas como único direccionador, hay muchos recursos que tienen factores de distribución diferente, es sacrificar confianza veracidad en el resultado.

8. ¿Qué opina de la utilización de ecuaciones de tiempo que propone el TDABC para determinar el tiempo que consume una actividad?

R/ Puede que traiga simplificaciones, eso sacrifica confianza en el procedimiento.

Es una ayuda pero para el procedimiento donde el único factor de distribución es el tiempo, si no es el único factor no es una mejora es una simplificación del modelo

9. ¿Después de conocer y/o aplicar el ABC, y conociendo lo que es el TDABC, considera que este último es realmente una mejora? ¿Tiene usted según su experiencia alguna recomendación para mejorar el sistema ABC?

R/ Una alternativa, no para mejorarlo sino para que se utilice, siento mucho pesar de ver que la gran mayoría de los empresarios no le muestran atención a los costos, la rentabilidad y sostenibilidad está en el costo, el empresario debe basarse en el costo para mejorar su utilidad, pero eso no lo ven hay una incultura muy grande, su deseo y propuesta es que las empresas tercermundistas pudieran

utilizar una herramienta como esta para lograr la meta de utilidades, no es mejorar el ABC es sino que la gente lo mire bien y lo utilicen, pero no es solo aplicarlo sino saberlo utilizarlo sino a partir de sus resultados saber interpretar los resultados

10. ¿Qué opinión tiene usted de la afirmación que se hace de que el ABC no permite calcular costos ociosos, mientras que el TDABC si lo permite? ¿Qué consecuencias puede presentar este cambio ante el deseo de una mejor aproximación al costo real?

R/ Es una bondad del TDABC, el ABC depende como se formulen las encuestas permite también conocer el tiempo y el costo ocioso, todo depende de la forma en que se le pregunta.

11. Basados en el tiempo y como estimarlos, Kaplan expresa “Los estimados de tiempos pueden ser obtenidos ya sea mediante la observación directa o mediante entrevista, la precisión no es crítica, una aproximación general es suficiente”. ¿Según esta apreciación, se puede considerar que para llegar a un costo real, se puedan utilizar aproximaciones en estos casos, según su conocimientos esto es válido, si, no y porque?

R/ Hay que preguntarle a la gerencia qué le interesa qué quiere y qué le inquieta, si le pregunta exactitud había que proponer una observación.

12. ¿Teniendo usted que recomendar un modelo de costeo para una empresa de servicios, entre el ABC y el TDABC, cual método recomendaría y porque?

R/ ABC

ENTREVISTA SOBRE LAS MEJORAS AL ABC, TDABC

PROYECTO DE AULA: “TRABAJO DE GRADO 2” UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

**TRABAJO A CARGO DE: JUAN ESTEBAN HINCAPIÉ SANTANA
DUVAN CAMILO SERNA HIGUITA**

ENCUESTADOS: Letzher E. Vásquez P.
Coordinador de Contabilidad y Costos
IPS Universitaria

1. ¿Con sus conocimientos, considera que el costeo basado en actividades presenta dificultades? ¿Lo considera una metodología razonable para la asignación del costo?

R/ Costeo ABC es una Excelente herramienta, pero no es la panacea, no es la mejor herramienta metodológica para la distribución de costos.

Dificultades, las veo pero no tan preocupantes. Como determinar por ejemplo los direccionadores en cuanto al tiempo. Nosotros somos una empresa de servicios de salud entonces el recurso humano, especialistas, médicos generales, lo tenemos que distribuir muchas veces por tiempo y determinar eso es lo difícil, ese direccionador de tiempo es difícil.

Tenemos que recolectar mucha información de las demás áreas, coordinar todas esas áreas para que nos informen acorde al tiempo. Es más una tarea de gestión.

2. ¿Según su experiencia, que consideración le merece el proceso de entrevistas y encuestas necesario para implementar ABC? ¿Cómo considera la actualización del modelo, para incorporar circunstancias cambiantes?

R/ Las entrevistas creo que son una de las mejores herramientas que puede existir para el levantamiento de tiempos en el ABC. Porque, quien más que las personas que conocen como hacen su trabajo y cuánto tiempo se demoran. Llegar al punto de ser como en una industrial de ir con un cronometro a medir el tiempo es más costoso que cualquier cosa.

Pero depende de la empresa de que tan juiciosa sea la empresa en el manejo y recolección de esos datos, en nuestro caso lo hacemos cada tres meses, hacemos una encuesta online y nos colocan los tiempos que se demoraron en ciertas cosas, ciertos procedimientos, procesos, es una muy buena herramienta pero no deja de ser subjetiva, porque muchas veces se tienen muchos empleados y realizar a todos es muy difícil y costoso, se le realiza a los jefes, los coordinadores y ahí ya hay una subjetividad.

3. ¿Qué opinión le merece la utilización en ABC de diversos drivers para la asignación de los costos?

R/ Los drivers son el esqueleto del ABC, el éxito del ABC son los cost drivers, pero depende de la calidad de esos cost driver lo que mejora o no el sistema de costos.

Por ejemplo desde que se alineen todas las áreas, que se tiene que entregar información y tienes la cultura del costo ellos van a entregar información de calidad. Por ejemplo quien realiza la distribución de los servicios públicos es el área de ingeniería, porque ellos son los que manejan los metros cuadrados, manejan el consumo de los recursos, manejan el consumo de energía.

Los cost drivers desde que las áreas estén encaminadas y sepan para que y por qué sirven es el éxito del ABC.

4. ¿Resulta costoso Implementar ABC?

R/ Si, Claro, especialmente por los cost drivers, el tiempo, el personal, personas dedicadas exclusivamente a costos ABC, se necesitan equipos buenos. Pero se logra, digamos que ese costo es bueno, porque los objetivos que se logran son muchos, nosotros tomamos decisiones de envergadura gracias al sistema de costos.

5. ¿Para el caso de las empresas de servicios, que una empresa utilice el sistema ABC como metodología de costeo mejora la cuantificación del costo real de los servicios prestados?

R/ El costeo ABC o las personas que costeen bajo esa metodología tienen una perspectiva mucho más amplia de cómo entender los costos, porque el ABC te abre la mente a determinar que un costo incluye muchas cosas. Con el ABC se le permite tener un costo más razonable, entonces en las empresas de servicios que es realizar actividades creo que es una de las metodologías más aptas no la más precisa pero si una de las más aptas.

Además que ninguna empresa de servicios puede casarse con el ABC, eso sería también pecado, nosotros acá no tenemos un costeo ABC puro, no conozco la primera empresa que tenga un ABC puro.

6. ¿Conoce usted, ha estudiado, ha escuchado o investigado sobre las mejoras al ABC, TDABC?

R/ Claro, si, pule mucho la utilización del recurso MOTP y maneja más el tiempo para distribuir.

7. ¿Qué opina de solo usar el tiempo como inductor para la asignación del costo en el TDABC?

R/ Hay que saberlo manejar porque no todo puede ser tiempo, no puede ser todo mano de obra, la hora de mano de obra, porque estaríamos devolviéndonos al costeo tradicional.

8. ¿Qué opina de la utilización de ecuaciones de tiempo que propone el TDABC para determinar el tiempo que consume una actividad?

R/ Son complicadas pero son buenas, ósea desde que se monte bien un esquema, bien estructurado y la red les ayude y las personas ayuden. Lo veo complicado es cuando haya mucho personal en una empresa.

9. ¿Después de conocer y/o aplicar el ABC, y conociendo lo que es el TDABC, considera que este último es realmente una mejora? ¿Tiene usted según su experiencia alguna recomendación para mejorar el sistema ABC?

R/ Si digamos que se da un plus al sistema ABC, porque te da una idea de cómo medir el tiempo es complicado pero genera un plus.

Recomendaciones para el ABC muchas. El éxito del ABC, la columna vertebral son los direccionadores, desde que se trabajen los direccionadores creo que el ABC mejoraría mucho. Y no enfocarlo solamente a las actividades, ósea en nuestro caso se negocia es paquetes. El ABC da las bases para abrir tu mente a costear.

10. ¿Qué opinión tiene usted de la afirmación que se hace de que el ABC no permite calcular costos ociosos, mientras que el TDABC si lo permite? ¿Qué consecuencias puede presentar este cambio ante el deseo de una mejor aproximación al costo real?

R/ Pues como no lo he aplicado todavía no podría como determinar y hacer esa relación.

Nosotros medimos la capacidad ociosa, y esto ayuda a tener controles sobre por ejemplo los consultorios que no estén vacíos si hay que reducirlos, etc.

11. Basados en el tiempo y como estimarlos, Kaplan expresa “Los estimados de tiempos pueden ser obtenidos ya sea mediante la observación directa o mediante entrevista, la precisión no es crítica, una aproximación general es suficiente”. ¿Según esta apreciación, se puede considerar que para llegar a un costo real, se puedan utilizar aproximaciones en estos casos, según su conocimientos esto es válido, si, no y porque?

R/ Siempre va a generar un tipo de subjetividad las encuestas, yo creo que si yo voy donde el operativo, la persona que realiza la actividad y lo entrevisto, creo que se garantiza en gran parte lo más aproximado, garantiza algo, no al 100% pero garantiza algo. Siempre va haber una brecha, los que trabajamos el ABC o los que trabajamos en costos sabemos que no hay exactitud pero si una razonabilidad.

Con encuestas se genera una brecha de a quien se la haga, ya que no se realiza a todas las personas. Si se hace por tiempo por medición va a ser muy costoso y hay actividades que son muy variables y no se podrían estandarizar.

Por ejemplo las cirugías de ortopedia no van a durar lo mismo, entonces ahí si se genera subjetividad. Yo consideraría mejor que por una encuesta el cirujano me diga me demoro tanto en esto, tanto porcentaje de mi tiempo a esto, que yo determinar con una muestra que no se si va a ser la mejor, los tiempos adecuados para medirlo.

12. ¿Teniendo usted que recomendar un modelo de costeo para una empresa de servicios, entre el ABC y el TDABC, cual método recomendaría y porque?

R/ El ABC, no puro, el ABC modificado. El ABC te da las bases, te da las pautas, el costeo ABC es como la guía. No nos podemos casar con una metodología, el ABC es una metodología muy grande.

Yo recomendaría un poco de los dos, las bases del ABC, y la definición para mejorar algunas actividades, porque en procesos el TDABC puede aplicarse y tiene cosas interesantes.

ENTREVISTA SOBRE LAS MEJORAS AL ABC, TDABC

PROYECTO DE AULA: “TRABAJO DE GRADO 2” UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

TRABAJO A CARGO DE: JUAN ESTEBAN HINCAPIÉ SANTANA
DUVAN CAMILO SERNA HIGUITA

ENCUESTADO(A): Sandro Alberto Acevedo Álvarez
Coordinador Equipo Gestión Costos, ISA.

1. ¿Con sus conocimientos, considera que el costeo basado en actividades presenta dificultades? ¿Lo considera una metodología razonable para la asignación del costo?

R/ El hecho de valerse periódicamente del desarrollo de encuestas para la actualización de inductores o valores estadísticos, hace que esta metodología presente dificultades en cuanto al tiempo utilizado para procesar la información y la disponibilidad de tiempo de quienes deben actualizar la información y, de otro lado, valerse en gran parte de estadísticas relacionadas con el porcentaje de tiempo que una persona dedica a sus actividades, hace que los resultados obtenidos tengan un índice importante de subjetividad, lo que para muchos, puede generar dudas de precisión y rentabilidad.

No obstante, es una metodología muy útil, ya probada durante varios años para hacer una mejor asignación de los costos indirectos.

2. ¿Según su experiencia, que consideración le merece el proceso de entrevistas y encuestas necesario para implementar ABC? ¿Cómo considera la actualización del modelo, para incorporar circunstancias cambiantes?

R/ Además de la respuesta de la pregunta anterior, agregaría, que en muchos casos la mayoría de las personas que son responsables de responder las encuestas y como tal deben plasmar allí las actualizaciones al modelo, a veces no lo hacen con la debida responsabilidad, o bien porque son responsables de otras actividades que confluyen en el tiempo con estas encuestas, o porque consideran que los cambios presentados no son relevantes y por ello presentan los mismos valores del periodo anterior.

Las personas responsables de diligenciar estas encuestas por lo general tienden a dejar los porcentajes estadísticos como han sido reportados en otros periodos, a menos que ocurra un cambio muy significativo.

3. ¿Qué opinión le merece la utilización en ABC de diversos drivers para la asignación de los costos?

R/ Recordemos que los cost drivers son considerados generadores o causantes de costos. No veo ningún inconveniente en que se utilicen diferentes drivers, siempre que estos cumplan con la característica de ser representativos de la relación causa – efecto entre los objetos colectores de costos. A veces, querer utilizar pocos por optimizar tiempo en la actualización de datos, puede llevar a que la distribución o asignación de costos no se haga con criterios adecuados o acordes con la ocurrencia del consumo de actividades por parte de los productos o servicios, o el consumo de recursos por parte de las actividades.

4. ¿Resulta costoso Implementar ABC?

R/ Es costoso, y más aún en empresas de gran tamaño. Es también importante considerar, no solo el costo de la asesoría del especialista en Costos ABC y del software que pueda soportar el proceso, sino que debe cuantificarse y considerarse también el costo del tiempo que deben dedicar muchos de los empleados de la organización en la implementación y puesta en marcha de esta metodología.

5. ¿Para el caso de las empresas de servicios, que una empresa utilice el sistema ABC como metodología de costeo mejora la cuantificación del costo real de los servicios prestados?

R/ Si. En el caso de ISA, la metodología ABC, además de ser una herramienta interna de gestión, ha sido también establecida como obligatoria por parte de los organismos de vigilancia y control. Su puesta en marcha ha permitido conocer con mayor precisión los costos reales de los diferentes servicios prestados, además de tener seguimientos a ejecuciones presupuestales mensualmente (que incluyen procesos de asignación de costos), y participar de referenciamientos a nivel internacional con empresas del sector, de cuya comparación de resultados y definición de indicadores, han surgido programas relacionados con el mejoramiento de procesos y de optimización de costos.

6. ¿Conoce usted, ha estudiado, ha escuchado o investigado sobre las mejoras al ABC, TDABC?

R/ Si, he leído sobre esta mejora a la metodología de ABC, pero no lo hemos implementado en la empresa.

7. ¿Qué opina de solo usar el tiempo como inductor para la asignación del costo en el TDABC?

R/ Tiene ventajas y desventajas. Ventajas en la medida en que tener este único inductor evita el uso de encuestas o entrevistas para la recolección y actualización de inductores. Es más flexible y su actualización puede hacerse más rápida en términos de incorporar o suprimir actividades dado que no compromete a muchos actores en el proceso.

En cuanto a las desventajas, es un inductor que aunque válido, exige entonces la estandarización de tiempos (actualización permanente) y lleva a suponer que las actividades y procesos en la empresa son repetitivos; además, cobra mayor relevancia el concepto de subjetividad por la medición o estimación de tiempos que debe hacerse para cada actividad, pese a que los expertos indican que la precisión no es crítica.

8. ¿Qué opina de la utilización de ecuaciones de tiempo que propone el TDABC para determinar el tiempo que consume una actividad?

R/ Son requeridas según la metodología, y sería de gran ayuda que el sistema o ERP mediante el cual se soporta el proceso, pudiera dar fácil respuesta y manejo a ellas mediante desarrollos. De tenerse que hacer manualmente, podría generar inconformidades en los administradores del modelo, además del riesgo que se corre de cometer errores en la manipulación de los datos.

9. ¿Después de conocer y/o aplicar el ABC, y conociendo lo que es el TDABC, considera que este último es realmente una mejora? ¿Tiene usted según su experiencia alguna recomendación para mejorar el sistema ABC?

R/ Atendiendo las recomendaciones de los expertos en cuanto a la precisión de los tiempos, y mirando las ventajas que plantea esta metodología, sí es una mejora, la cual se traduce en disponer de más tiempo para procesar la información y para analizar los resultados.

No tengo ninguna recomendación para el sistema ABC.

10. ¿Qué opinión tiene usted de la afirmación que se hace de que el ABC no permite calcular costos ociosos, mientras que el TDABC si lo permite? ¿Qué consecuencias puede presentar este cambio ante el deseo de una mejor aproximación al costo real?

R/ Estoy de acuerdo con dicha afirmación. Con ABC es probable que se queden costos ocultos o que algunos costos se omitan, mientras con TDABC se identifica el tiempo ocioso o sin utilizar, dado que cada actividad y el tiempo dedicado a la misma es calculado previamente.

Creo que la consecuencia debe ser vista como una mejora ya que los administradores del modelo y los Directivos pueden dedicarse con mayor precisión a análisis de deficiencias, a procesos

ineficientes, a clientes que agregan o no agregan valor, y a revisar el exceso de capacidad (Horas Hombre) para hacer una mejor distribución de recursos y aprovechamiento de los mismos.

11. Basados en el tiempo y como estimarlos Kaplan expresa “Los estimados de tiempos pueden ser obtenidos ya sea mediante la observación directa o mediante entrevista, la precisión no es crítica, una aproximación general es suficiente”. ¿Según esta apreciación, se puede considerar que para llegar a un costo real, se puedan utilizar aproximaciones en estos casos, según su conocimientos esto es válido, si, no y porque?

R/ Si es válido. Los modelos de costos conocidos, cada vez vienen incorporando mejoras en sus cálculos, cada uno tiene sus ventajas y desventajas, pero no existe uno que ofrezca exactitud y precisión total de sus resultados. En la mayoría de las metodologías se deben usar estimados; en ABC hay inductores que son de esta naturaleza (estimados), suministrados por las áreas responsables, y en TDABC como lo mencionamos anteriormente, de alguna manera, se presenta la subjetividad por la medición o estimación de tiempos que debe hacerse para cada actividad.

12. ¿Teniendo usted que recomendar un modelo de costeo para una empresa de servicios, entre el ABC y el TDABC, cual método recomendaría y porque?

R/ Recomendaría el método TDABC considerando la facilidad que ofrece en el procesamiento de datos y la obtención de resultados.

Finalmente agregaría a la entrevista, que la metodología utilizada, sea cual sea, al igual que los resultados obtenidos, cobrarán vigencia e importancia en una organización, siempre que dichos resultados sean tenidos en cuenta para tomar, y que se garantice además, que de ellos se deriven planes de mejoramiento, de optimización de procesos y de costos.

Muchas empresas incurren en costos y tiempos importantes implementando metodologías de costos, comprometiendo periódicamente una serie de recursos para ello, pero al final no hacen nada con la información, posibilitando con ello, cuestionamientos y críticas desde la alta Dirección hacia los equipos de costos, responsables de la administración del modelo de costos.

ENTREVISTA SOBRE LAS MEJORAS AL ABC, TDABC

PROYECTO DE AULA: “TRABAJO DE GRADO 2” UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

TRABAJO A CARGO DE: JUAN ESTEBAN HINCAPIÉ SANTANA
DUVAN CAMILO SERNA HIGUITA

ENCUESTADO(A): Víctor Alfredo Valdés Rendón
Empresas Varias de Medellín

1. ¿Con sus conocimientos, considera que el costeo basado en actividades presenta dificultades? ¿Lo considera una metodología razonable para la asignación del costo?

R/ Razonable en las empresas de servicio, aproxima a determinar el costo razonable, no el exacto sino el razonable, ya que no deja de tener subjetividad a determinar los drivers tú piensas en uno y el gerente en otro, pero mucho menos subjetivo que otras metodologías, para servicios es el adecuado

2. ¿Según su experiencia, que consideración le merece el proceso de entrevistas y encuestas necesario para implementar ABC? ¿Cómo considera la actualización del modelo, para incorporar circunstancias cambiantes?

R/ Un proceso muy dispendioso, largos, necesita mucha tabulación, si se deja en manos de terceros la definición de los estándares de tiempo, la gente recuerda lo que hizo el último mes no el promedio del año, hay otro grado de subjetividad

Las actualizaciones se vuelven lentas por lo dispendioso de recoger información

3. ¿Qué opinión le merece la utilización en ABC de diversos drivers para la asignación de los costos?

R/ Es lo más lógico entre más drivers más podemos acercarnos a un costo más razonable, a mas drivers más razonable

4. ¿Resulta costoso Implementar ABC?

R/ En la fase inicial, el primer año es costoso el resto no tanto

5. ¿Para el caso de las empresas de servicios, que una empresa utilice el sistema ABC como metodología de costeo mejora la cuantificación del costo real de los servicios prestados?

R/ Si, además es donde mayor desarrollo se ha obtenido en ABC, de hecho en las de servicios públicos es obligatorio su uso.

6. ¿Conoce usted, ha estudiado, ha escuchado o investigado sobre las mejoras al ABC, TDABC?

R/ Si

7. ¿Qué opina de solo usar el tiempo como inductor para la asignación del costo en el TDABC?

R/ Todo hay que balancearlo el ABC es un modelo nuevo en Colombia es nuevo y obligado para algunas empresas, por eso no es muy difundido, para los que lo utilizan ha servido, el problema es que lo administración no conocen ABC por ello si no conocen ABC no pueden escalar al TDABC. En algunas empresas el tiempo si es la mejor manera para hallar el costo

8. ¿Qué opina de la utilización de ecuaciones de tiempo que propone el TDABC para determinar el tiempo que consume una actividad?

R/ Las ecuaciones de tiempo son matemáticas, como ecuación no tiene problema, el problema es la interpretación, hay que saber interpretar la información. Puede pasar con los tiempos ociosos, dependiendo del momento deben ser necesarios ya que puedes utilizarlos en otros momentos, ya que si se eliminan te pueden hacer falta más adelante caso de empresas manufactureras que son por temporadas.

9. ¿Después de conocer y/o aplicar el ABC, y conociendo lo que es el TDABC, considera que este último es realmente una mejora? ¿Tiene usted según su experiencia alguna recomendación para mejorar el sistema ABC?

R/ para aquellas empresas que el tiempo es importante, hay empresas donde el tiempo no es relevante como una empresa de servicios médicos, poner tiempo daña la calidad del servicio eso no tiene presentación.

ABC se puede mejorar en la definición de los drivers, ya que si los drivers son mal definidos los resultados no van hacer los correctos.

10. ¿Qué opinión tiene usted de la afirmación que se hace de que el ABC no permite calcular costos ociosos, mientras que el TDABC si lo permite? ¿Qué consecuencias puede presentar este cambio ante el deseo de una mejor aproximación al costo real?

R/ El Problema es la definición de los drivers ya que esta la realiza un comité y sus integrantes no conocen ABC, además que no hay análisis de reportes de ABC, la administración no utiliza los reportes no los entiende.

11. Basados en el tiempo y como estimarlos Kaplan expresa “Los estimados de tiempos pueden ser obtenidos ya sea mediante la observación directa o mediante entrevista, la precisión no es crítica, una aproximación general es suficiente”. ¿Según esta apreciación, se puede considerar que para llegar a un costo real, se puedan utilizar aproximaciones en estos casos, según su conocimientos esto es válido, si, no y porque?

R/ Hay que hacer una combinación de las dos, se hace entrevista y se valida la información, aunque es un problema porque los empleados exageran sus respuestas aumentan más de las horas laboradas, y le toca al jefe de costos empezar a depurar actividades y ahí se le ve en un problema de subjetividad.

12. ¿Teniendo usted que recomendar un modelo de costeo para una empresa de servicios, entre el ABC y el TDABC, cual método recomendaría y porque?

R/ TDABC. Da más exactitud y con más rapidez, pero hay empresas que no han definido que es lo que quieren medir, por ello el modelo depende de la empresa

ENTREVISTA SOBRE LAS MEJORAS AL ABC, TDABC

PROYECTO DE AULA: “TRABAJO DE GRADO 2” UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

**TRABAJO A CARGO DE: JUAN ESTEBAN HINCAPIÉ SANTANA
DUVAN CAMILO SERNA HIGUITA**

ENCUESTADOS: Jorge Diego Medina Vanegas
Mauricio León Ortiz Jiménez
Empresas Públicas de Medellín

1. ¿Con sus conocimientos, considera que el costeo basado en actividades presenta dificultades? ¿Lo considera una metodología razonable para la asignación del costo?

R/ La metodología de costeo ABC presenta tanto ventajas como limitaciones, entendidas estas últimas como dificultades, en cuanto a su implementación, las dificultades dependen de varios aspectos: Del tamaño de la empresa, de la cultura organizacional, la disponibilidad de recursos (tiempo, talento

humano, financieros, tecnológicos, logísticos, etc.), del grado de sofisticación que se tenga del modelo conceptual sobre cómo se ‘estiman’ que fluyen los costos dentro de la empresa (varios niveles de asignación ej. recurso-actividad-servicio-cliente), la actualización tecnológica, del apoyo permanente de la alta gerencia, la madurez e interiorización del talento humano sobre los procesos (principales y de soporte), de las prioridades que tenga la empresa, la interacción de información interdependencias, la capacidad de adaptación y seguimiento a la dinámica empresarial y de cumplimiento a las entidades regulatorias, de control y vigilancia, entre otros aspectos.

R/ Sí, la considero razonable, otra cosa es conocer el costo de mantener dentro de la organización la razonabilidad de los costos versus no tenerla. Relación costo-beneficio.

2. ¿Según su experiencia, que consideración le merece el proceso de entrevistas y encuestas necesario para implementar ABC? ¿Cómo considera la actualización del modelo, para incorporar circunstancias cambiantes?

R/ Respecto a la entrevista, se reconoce como un mecanismo alterno para definir el modelo de costos que responda a las necesidades de costeo de la compañía; cuando no se tiene a mano un diccionario de procesos.

En cuanto a las encuestas, estas son un componente muy importante del proceso de actualización de datos operativos (estadísticas de duración, factores de peso complejidad, transacciones, frecuencias, etc.) que de lograr su sistematización reflejada en las herramientas informáticas que soportan el proceso, facilitan la recolección periódicas requeridas para el procesamiento o asignación de los costos.

R/ Ya lo citaba en la primera parte de la respuesta al punto 1, dependiendo de la disponibilidad y restricciones que se tenga sobre los recursos (tiempo, humanos, financieros, tecnológicos, logísticos, etc.) es viable o no seguir con oportunidad y calidad el paso o dinámica de la empresa. Si el modelo de costos es complejo, el personal que administra el sistema de costos es el preciso, entienda en idoneidad y cantidad y el soporte tecnológico limitado o muy limitado, probablemente se dificulte seguirle el paso a los cambios empresariales demandados por el entorno.

3. ¿Qué opinión le merece la utilización en ABC de diversos drivers para la asignación de los costos?

R/ Es pertinente que así sea, siempre en aras de encontrar coherencia o razón de causalidad entre las variables de costeo del modelo de costos.

4. ¿Resulta costoso Implementar ABC?

R/ Sí, así es, porque no solo se debe contemplar como tal el costo de la implementación, sino los costos que hay detrás de ella, desde el momento en que se toma la decisión de costear bajo esta metodología y lo que ella implica en recursos (tiempo, talento humano, financieros, tecnológicos, logísticos, actualizaciones y mantenimiento del sistema, etc.)

5. ¿Para el caso de las empresas de servicios, que una empresa utilice el sistema ABC como metodología de costeo mejora la cuantificación del costo real de los servicios prestados?

R/ Sí, así es. En mi opinión se presenta un alto grado de precisión dada la fortaleza de la metodología en asignar de manera directa y ‘objetiva’ los costos que son directos a los productos o servicios y cada vez más, tratar de identificar nuevas asignaciones de este tipo y disminuir las asignaciones de costos indirectos, con lo cual se minimiza el grado de subjetividad de este tipo de asignaciones. Resumiendo, se podría decir que la idea es llegar a un punto óptimo de mayor relación (beneficio-costos), por ejemplo en EPM el porcentaje de asignaciones directas entre el año 2002 al 2012 pasaron de 80% indirecto y 20% directo cuando comenzamos con la metodología de costeo ABC a 86% directo y 14% indirecto, es decir, evolucionamos significativamente, con esto consideramos que mejoramos en la cuantificación real del costo de los servicios prestados y tal vez mejorar más de ahí podría resultar más costoso hacerlo.

6. ¿Conoce usted, ha estudiado, ha escuchado o investigado sobre las mejoras al ABC, TDABC?

R/ Si así es. Hace algunos años tuve en mis manos un libro de uno de los señores Kaplan y Anderson ‘*Costes basados en el tiempo invertido por actividad. Una ruta hacia mayores beneficios*’, en el cual, centran su discurso en la definición e incorporación de unas ‘ecuaciones lineales’ de tiempo como elemento sustitutivo a las encuestas que utiliza las ABC

Los autores proponen una versión mejorada de este instrumento, que soluciona de forma rápida y eficaz todos los problemas que el ABC plantea. Se trata del método de costos basados en el tiempo invertido por actividad. El TDABC (Time-Driven Activity-Based Costing) admite datos procedentes de los sistemas de planificación de recursos empresariales o ERP (Enterprise Resource Planning) ya en funcionamiento en muchas empresas.

La aplicación de este nuevo método permite reducir de manera drástica el tiempo y el dinero necesarios para manejar y actualizar la información. De esta manera, el equipo directivo puede así destinar más recursos a atacar los problemas que el método haya podido detectar: procesos ineficientes, productos o clientes no rentables, etc.

En EPM a través del proceso de captura de controladores de costos, se recopila la información estadística operativa la cual en algunos casos no tiene variaciones significativas entre un periodo u otro (mes), por lo tanto los responsables de informar, tienen la posibilidad de utilizar de manera automática la información de periodos anteriores para ser utilizada como controlador en el proceso de asignaciones de costos (esta opción es conocida en el sistema de información como copia de periodos).

Por otro lado, existe hace tiempo una propuesta de realizar el registro de tiempo por actividades en el sistema ‘Cronos’ (hecho en EPM para registro de tiempo por funcionario) a partir de las novedades, lo cual apunta a la filosofía del TDABC, en donde los funcionarios solo deben reportar novedades frente

al estándar individual de su registro diario de tiempo, en este sentido se debería activar nuevamente esta necesidad e implementar esta funcionalidad en el sistema Cronos.

En esencia el TDABC es la definición del estándar de costos según un nivel de capacidad y eficiencia en la utilización de los recursos.

7. ¿Qué opina de solo usar el tiempo como inductor para la asignación del costo en el TDABC?

R/ No es lo más objetivo, pues hay variables de costeo que se deben ‘medir’ con drivers diferentes al *tiempo invertido por actividad*.

8. ¿Qué opina de la utilización de ecuaciones de tiempo que propone el TDABC para determinar el tiempo que consume una actividad?

R/ Me parece que es adecuada, más no es suficiente, esto según mi respuesta a la pregunta 7, además también se deben estar revisando periódicamente los valores de dichas ecuaciones, la ventaja está en la sistematización que se haga de dicha variable (% tiempo invertido por actividad) en las asignaciones del costo.

9. ¿Después de conocer y/o aplicar el ABC, y conociendo lo que es el TDABC, considera que este último es realmente una mejora? ¿Tiene usted según su experiencia alguna recomendación para mejorar el sistema ABC?

R/ El análisis y puesta en servicio que se hizo o pueda hacer de las ecuaciones lineales, sí, pero que no sea solo en función del tiempo invertido por actividad, esto sería una modificación al TDABC.

R/ Sí, es hacerlo tan simple como sea posible asimilarlo, entenderlo, aplicarlo, actualizarlo o mantenerlo.

Les sugiero escuchar como complemento al asunto al Dr. Eliyahu M. Goldratt, en su video ‘Visión Viable’. En ese video él nos dice que las relaciones de ‘causa-efecto’ de nuestro sistema es lo que hace que este se haga complejo, esto quiere decir que depende de los ‘grados de libertad’ (restricciones) que tenga el sistema, es decir, que mientras más complejo es un sistema, más interdependencia de relaciones se da y más profunda es su ‘simplicidad inherente’

10. ¿Qué opinión tiene usted de la afirmación que se hace de que el ABC no permite calcular costos ociosos, mientras que el TDABC si lo permite? ¿Qué consecuencias puede presentar este cambio ante el deseo de una mejor aproximación al costo real?

R/ Qué el ABC está en desventaja frente al TDABC, precisamente por eso se puede interpretar esta bondad en el TDABC como una fortaleza frente a una debilidad del ABC, de hecho todo es sujeto de ser mejorado y al menos en este aspecto de la determinación de los costos ociosos es algo positivo en el TDABC, en el ABC los costos ociosos terminan absorbidos en los costos del producto o servicio.

R/Consecuencias positivas que permiten depurar del costo total las ineficiencias, citemos de nuevo el final de la respuesta 6. ‘En esencia el TDABC es la definición del estándar de costos según un nivel de capacidad y eficiencia en la utilización de los recursos.’

11. Basados en el tiempo y como estimarlos, Kaplan expresa “Los estimados de tiempos pueden ser obtenidos ya sea mediante la observación directa o mediante entrevista, la precisión no es crítica, una aproximación general es suficiente”. ¿Según esta apreciación, se puede considerar que para llegar a un costo real, se puedan utilizar aproximaciones en estos casos, según su conocimientos esto es válido, si, no y porque?

R/ Claro que sí, es válido, recordemos que la metodología de costeo ABC nos brinda una vista administrativa de los costos, no financiera, con la cual se obtiene un buen grado de precisión, no debemos forzar esa aproximación general del costo, desgastándonos empresarialmente realizando cruces contables hasta llegar al centavo, esa aproximación es suficiente para facilitar la toma de decisiones.

12. ¿Teniendo usted que recomendar un modelo de costeo para una empresa de servicios, entre el ABC y el TDABC, cual método recomendaría y porque?

R/ Realmente me inclinaría por una mezcla de metodologías, tomando de cada una sopesando las fortalezas de cada una y no sólo esto, en la actualidad, dicha mezcla está enriquecida con otras metodologías, estoy convencido de que la mejor fórmula (mezcla de metodologías) y según el paciente (empresa) es aquella que satisfaga mis necesidades y me brinde soluciones aproximadas con un alto nivel de precisión, además de ir ajustando la ‘fórmula’ continuamente en el tiempo.

ENTREVISTA SOBRE LAS MEJORAS AL ABC, TDABC

PROYECTO DE AULA: “TRABAJO DE GRADO 2”

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

TRABAJO A CARGO DE: JUAN ESTEBAN HINCAPIÉ SANTANA
DUVAN CAMILO SERNA HIGUITA

ENCUESTADO(A): María del Pilar Cardona Quiroz
Gerencia Gestión de Costos y Gastos
Vicepresidencia Estrategia y Finanzas
BANCOLOMBIA

1. ¿Con sus conocimientos, considera que el costeo basado en actividades presenta dificultades? ¿Lo considera una metodología razonable para la asignación del costo?

R/ Es una metodología que permite asignar gastos, más presenta dificultades en la operatividad que genera en su aplicación en el día a día y en particular cuando se involucra a detalle a todas las áreas de la organización, más es una metodología razonable, lógica y con drivers técnicamente definidos una muy buena herramienta para las organizaciones.

2. ¿Según su experiencia, que consideración le merece el proceso de entrevistas y encuestas necesario para implementar ABC? ¿Cómo considera la actualización del modelo, para incorporar circunstancias cambiantes?

R/ Es necesario el proceso de encuestas o entrevistas, pues de allí se enriquece el modelo y de allí salen los insumos para la gestión de cada una de las unidades, dueños de producto o canal. Cada modelo debe de actualizarse y aquí es muy importante considerar las condiciones de cada negocio y/o Unidad, es decir, la Unidad Jurídica, tal vez tenga una dedicación muy constante o estable, a los productos o canales y en esta área las encuestas puedan aplicar cada semestre, más una Unidad Operativa (Back) y estratégica para el negocio (para el caso de la Banca la Unidad de Estudio de Crédito) debe dar insumos mensuales y aquí es donde los aplicativos y herramientas tecnológicas intervienen en los reportes para los modelos de costos, de tal manera que la carga operativa de las áreas no se incremente, más se genere valor para la organización.

3. ¿Qué opinión le merece la utilización en ABC de diversos drivers para la asignación de los costos?

R/ Los drivers son indispensables y cada gasto debe distribuirse con ellos pues el gasto es consecuencia de algo y esa consecuencia debe tener una lógica para asignarse a productos o canales.

4. ¿Resulta costoso Implementar ABC?

R/ Si es costoso monetariamente hablando, y adicionalmente implica un cambio cultural de la organización que también resulta costoso.

5. ¿Para el caso de las empresas de servicios, que una empresa utilice el sistema ABC como metodología de costeo mejora la cuantificación del costo real de los servicios prestados?

R/ Si lo mejora, es una tarea compleja pues deben intervenir en la asignación para nosotros la gran mayoría de las Unidades, más agrega valor desde el punto de vista de la gestión de Productos o Canales.

6. ¿Conoce usted, ha estudiado, ha escuchado o investigado sobre las mejoras al ABC, TDABC?

R/ Si, conceptos generales desde el libro “Time-driven Activity-based Costing: A Simpler and More Powerful Path to Higher Profits”, no lo hemos aplicado pues consideramos que nos llevaría a asignar gastos a productos o canales que no tienen relación.

7. ¿Qué opina de solo usar el tiempo como inductor para la asignación del costo en el TDABC?

R/ En particular, considero que en la práctica no nos permite ser precisos en la asignación, pues puedo tener una unidad que tiene los gastos de depreciación de cajeros y su dedicación en tiempo sea mayor a Corresponsales Bancarios, por tal utilizar solo el tiempo para la totalidad de los gastos puede acarrear problemas desde el punto de vista que puede no asociar de acuerdo a la causa que genero el gasto, porque la mayor cantidad de personas trabajan para otro canal o producto.

8. ¿Qué opina de la utilización de ecuaciones de tiempo que propone el TDABC para determinar el tiempo que consume una actividad?

R/ Considero que no puede utilizarse solo tiempo para la asignación de los gastos, es muy simple más puede generar dificultades pues el comportamiento de los gastos (su relación de causalidad) de una unidad no son directamente relacionados al tiempo de las personas que trabajan allí.

9. ¿Después de conocer y/o aplicar el ABC, y conociendo lo que es el TDABC, considera que este último es realmente una mejora? ¿Tiene usted según su experiencia alguna recomendación para mejorar el sistema ABC?

R/ Te cuento que nosotros no manejamos un modelo ABC puro, manejábamos hasta el año pasado una aproximación que internamente llamamos MTS (Modelo de Transferencia de Servicios), para nosotros los servicios era un nivel superior a la actividad, a partir de este año estamos manejando un modelo tradicional con una vista a macroprocesos, pues operativamente las áreas en el MTS tenían mucho tiempo demandado de parte nuestra.

10. ¿Qué opinión tiene usted de la afirmación que se hace de que el ABC no permite calcular costos ociosos, mientras que el TDABC si lo permite? ¿Qué consecuencias puede presentar este cambio ante el deseo de una mejor aproximación al costo real?

R/ Partiendo que el costo de un producto debe reflejar el 100% de gasto de la compañía, en ambas metodologías si la asignación se realiza basados en el gasto y la capacidad mes, estarían asignado el 100% de los gastos siempre, solo si se incorpora una capacidad teórica y por lo tanto un costo de unidad fijo nos permite en ambas calcular los costos ociosos pues de esta manera no logre asignar ese valor sea en tiempo u otro driver.

11. Basados en el tiempo y como estimarlos Kaplan expresa “Los estimados de tiempos pueden ser obtenidos ya sea mediante la observación directa o mediante entrevista, la precisión no es crítica, una aproximación general es suficiente”. ¿Según esta apreciación, se puede

considerar que para llegar a un costo real, se puedan utilizar aproximaciones en estos casos, según su conocimientos esto es válido, si, no y porque?

R/ Es válido, pues en la práctica llegar a el valor exacto es muy complejo por la operatividad que tendrían estas unidades alrededor del modelo de costos, que si bien, en el sector real, a nivel operativo este se puede medir fácilmente, a nivel servicios se convierte en ocasiones en temas gaseosos y muy cambiantes.

12. ¿Teniendo usted que recomendar un modelo de costeo para una empresa de servicios, entre el ABC y el TDABC, cual método recomendaría y porque?

R/ La combinación de modelos creo que es lo más conveniente desde que las herramientas tecnológicas lo soporten, pues al asignar todas las unidades según tiempo para el caso real nuestro sería más complejo aún.

ENTREVISTA SOBRE LAS MEJORAS AL ABC, TDABC

PROYECTO DE AULA: “TRABAJO DE GRADO 2” UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

**TRABAJO A CARGO DE: JUAN ESTEBAN HINCAPIÉ SANTANA
DUVAN CAMILO SERNA HIGUITA**

ENCUESTADO(A): Jair Albeiro Osorio Agudelo
Docente UdeA – Jefe departamento contaduría publica

1. ¿Con sus conocimientos, considera que el costeo basado en actividades presenta dificultades? ¿Lo considera una metodología razonable para la asignación del costo?

R/ por supuesto que es una metodología muy razonable, tiene dificultades pero no tanto de la metodología si no ya es en la práctica como tal, es un problema que ha existido y va a existir, es un problema de cómo distribuir lo indirecto. Antes distribuíamos de una los recursos a los productos ahora lo hacemos un poco mejor de los recursos a las actividades y de las actividades a los objetos, hemos mejorado pero aún tenemos inconvenientes, el ABC mejoró ostensiblemente la distribución de los costos. Las empresas se han metido con ene mil actividades y administrar eso es muy complicado pero eso es problema de los que lo implementan.

2. ¿Según su experiencia, que consideración le merece el proceso de entrevistas y encuestas necesario para implementar ABC? ¿Cómo considera la actualización del modelo, para incorporar circunstancias cambiantes?

R/ El tema de las entrevistas siempre va a ser necesario, porque es información de primera mano, pero ahora bien a que se somete a uno con una entrevista, a una respuesta subjetiva, porque depende de, entonces la gente comienza a acomodar, pero si la gente fuera totalmente sincera la encuesta es una muy buena herramienta, entonces hoy y siempre va a ser una muy buena herramienta, si esa herramienta se complementa con otras más precisas como estudios de tiempos y movimientos pues mejor pero la entrevista siempre va a ser muy buena herramienta.

No es un problema del modelo, los modelos se deben acomodar a las empresas, pero más que el modelo es el sistema, hay que definir unas políticas para que esas situaciones cambiantes casi que en línea se vayan actualizando, es tema de sistemas de información, la solución es los sistemas de información, que sean en línea, sistemas ERP.

3. ¿Qué opinión le merece la utilización en ABC de diversos drivers para la asignación de los costos?

R/ Debería ser el modelo a seguir, diferentes drivers para diferentes momentos, actividades, situaciones, yo no puedo pretender una organización que está totalmente diversificada, pretender todo que sea con una misma base, en lo posible tratar de tener diferentes bases para diferentes situaciones que se puedan dar, es lo ideal a mi modo de ver.

4. ¿Resulta costoso Implementar ABC?

R/ Si, tiene un costo, pero ya la pregunta es cuál es el beneficio. Es costoso indiscutiblemente eso no se monta de la noche a la mañana, hay que invertir en software en capacitación, toda la implementación, consultoría especializada, pero la pregunta más importante que hay que hacer es, justifica ese costo, justifica hacer esa inversión, el beneficio que vamos a tener es superior al costo. Por eso uno no le sugiere tener ABC a empresas chiquitas microempresas eso es de medianas para arriba.

5. ¿Para el caso de las empresas de servicios, que una empresa utilice el sistema ABC como metodología de costeo mejora la cuantificación del costo real de los servicios prestados?

R/ Servicios, producto indistintamente, ya sea un servicio o un producto con ABC yo estoy convencido de que se mejoran muchísimo el costeo. Para mí no hay mayor diferencia es más se facilita más en empresas de servicios el ABC que en empresas manufactureras, en ambas se puede hacer pero es más fácil en las de servicios.

6. ¿Conoce usted, ha estudiado, ha escuchado o investigado sobre las mejoras al ABC, TDABC?

R/ Si lo he escuchado, se vendió como una mejora del ABC, pero eso de mejora no tiene casi nada. Quisieron fue vender y como lo vendemos, es que llamarlo TD costing pero como el ABC genero tanto revuelo, yo supongo pero es una hipótesis fue más metámosle ABC para que lo podamos vender pero de ABC no tiene nada y de mejora muchísimo menos. Creo que hemos retrocedido muchísimos años con esa metodología.

7. ¿Qué opina de solo usar el tiempo como inductor para la asignación del costo en el TDABC?

R/ Lo ideal es que sean diferentes bases para situaciones diferentes si la situación es la misma pues use la misma, pero en una empresa lo que vamos a ver es diferentes situaciones, deberían utilizarse diferentes drivers utilizar solo la variable tiempo estamos retrocediendo con esa propuesta.

8. ¿Qué opina de la utilización de ecuaciones de tiempo que propone el TDABC para determinar el tiempo que consume una actividad?

R/ Le llaman ecuaciones a unos cálculos unitarios del valor minuto, del valor hora, es válida la ecuación como ecuación, otra cosa es que tipo de información vamos colocar ahí, lo que vamos a incluir, es ahí donde tiene muchas discusiones.

9. ¿Después de conocer y/o aplicar el ABC, y conociendo lo que es el TDABC, considera que este último es realmente una mejora? ¿Tiene usted según su experiencia alguna recomendación para mejorar el sistema ABC?

R/ No es ninguna mejora

10. ¿Qué opinión tiene usted de la afirmación que se hace de que el ABC no permite calcular costos ociosos, mientras que el TDABC si lo permite? ¿Qué consecuencias puede presentar este cambio ante el deseo de una mejor aproximación al costo real?

R/ No es cierto, el ABC una vez se tiene implementado permite calcular ociosidades, ineficiencias, si uno implementa bien el ABC, de hecho hay casos concretos en el mundo en donde se ha implementado el ABC y ha arrojado información sobre ociosidades o ineficiencias. Eso puede ser una aseveración que ellos hacen, ellos dentro de las fórmulas que proponen si se puede calcular, pero lo que les decía ahorita, hay que mirar bien cuáles son los componentes, porque uno de los componentes es la capacidad práctica, y la capacidad practica es discutible, porque hoy en el mundo lo que se está sugiriendo es la capacidad normal, se da una ociosidad que se puede medir, pero que tan válido es.

11. Basados en el tiempo y como estimarlos Kaplan expresa “Los estimados de tiempos pueden ser obtenidos ya sea mediante la observación directa o mediante entrevista, la precisión no es crítica, una aproximación general es suficiente”. ¿Según esta apreciación, se puede considerar que para llegar a un costo real, se puedan utilizar aproximaciones en estos casos, según su conocimientos esto es válido, si, no y porque?

R/ Es ridículo decir eso, porque uno le debe apostar en los sistemas de costo a la mayor precisión, precisión al ciento por ciento, ningún modelo de costos lo tiene, pero en la medida que tengamos la posibilidad de disminuir la subjetividad, y apostarle a un grado de precisión bienvenido sea, pero si me dicen que no es suficiente, que al menos no se retroceda, uno tiene que, en el caso de las encuestas, tratar de disminuir el grado de subjetividad, eso se disminuye con escueta vs medición entonces no comparto.

12. ¿Teniendo usted que recomendar un modelo de costeo para una empresa de servicios, entre el ABC y el TDABC, cual método recomendaría y porque?

R/ Solo me das dos opciones, o igual si ustedes me dicen entre el ABC y otros, o el TDABC, el ABC y todos los modelos que existen, no habría respuesta, porque cada uno tiene sus ventajas, decir que el ABC es el mejor método también nos estaríamos engañando, porque depende de las empresas, de los productos, depende del momento, depende de muchas cosas, pero si es entre esas dos no el TDABC no.

Tabla 1 Matriz de respuestas

Encuestados	1. ¿Con sus conocimientos, considera que el costeo basado en actividades presenta dificultades? ¿Lo considera una metodología razonable para la asignación del costo?	2. ¿Según su experiencia, que consideración le merece el proceso de entrevistas y encuestas necesario para implementar ABC? ¿Cómo considera la actualización del modelo, para incorporar circunstancias cambiantes?
Joaquín Cuervo Tafur	Es una metodología razonable, con algunas dificultades	Adecuado e importante
Jair Albeiro Osorio Agudelo	Es una metodología razonable, con algunas dificultades	Adecuado e importante
Letzher E. Vasquez	Es una metodología razonable, con algunas dificultades	Adecuado e importante
Sandro Alberto Acevedo Alvarez	Es una metodología razonable, con algunas dificultades	El pertinente, según las limitaciones
Jorge Diego Medina Vanegas, Mauricio Leon Ortiz Jimenez	Es una metodología razonable, con algunas dificultades	Adecuado e importante
Víctor Alfredo Valdés Rendón	Es una metodología razonable, con algunas dificultades	El pertinente, según las limitaciones
María del Pilar Cardona Quiroz	Es una metodología razonable, con algunas dificultades	Adecuado e importante

3. ¿Qué opinión le merece la utilización en ABC de diversos drivers para la asignación de los costos?	4. ¿Resulta costoso Implementar ABC?	5. ¿Para el caso de las empresas de servicios, que una empresa utilice el sistema ABC como metodología de costeo mejora la cuantificación del costo real de los servicios prestados?
Adecuados para representar la relacion de causalidad	Si	Si, mejora la cuantificacion del costo de los servicios prestados
Adecuados para representar la relacion de causalidad	Si	Si, mejora la cuantificacion del costo de los servicios prestados
Adecuados para representar la relacion de causalidad	Si	Si, mejora la cuantificacion del costo de los servicios prestados
Adecuados para representar la relacion de causalidad	Si	Si, mejora la cuantificacion del costo de los servicios prestados
Adecuados para representar la relacion de causalidad	Si	Si, mejora la cuantificacion del costo de los servicios prestados
Adecuados para representar la relacion de causalidad	Si	Si, mejora la cuantificacion del costo de los servicios prestados
Adecuados para representar la relacion de causalidad	Si	Si, mejora la cuantificacion del costo de los servicios prestados

6. ¿Conoce usted, ha estudiado, ha escuchado o investigado sobre las mejoras al ABC, TDABC?
 7. ¿Qué opina de solo usar el tiempo como inductor para la asignación del costo en el TDABC?
 8. ¿Qué opina de la utilización de ecuaciones de tiempo que propone el TDABC para determinar el tiempo que consume una actividad?
 9. ¿Después de conocer y/o aplicar el ABC, y conociendo lo que es el TDABC, considera que este último es realmente una mejora? ¿Tiene usted según su experiencia alguna recomendación para mejorar el sistema ABC?

Si, pero no Utilizado	Restringe el modelo	No causan mayor Interes	No es una Mejora
Si, pero no Utilizado	Inadecuado	No causan mayor Interes	No es una Mejora
Si, pero no Utilizado	Inadecuado	Interesantes, pero exigente	Es una mejora parcial
Si, pero no Utilizado	Restringe el modelo	Interesantes, pero exigente	Es una mejora
Si, ademas utilizado	Inadecuado	Interesantes, pero exigente	Es una mejora parcial
Si, pero no Utilizado	Restringe el modelo	Interesantes, pero exigente	Es una mejora parcial
Si, pero no Utilizado	Inadecuado	No causan mayor Interes	-

10. ¿Qué opinión tiene usted de la afirmación que se hace de que el ABC no permite calcular costos ociosos, mientras que el TDABC si lo permite? ¿Qué consecuencias puede presentar este cambio ante el deseo de una mejor aproximación al costo real?
 11. Basados en el tiempo y como estimarlos, Kaplan expresa “Los estimados de tiempos pueden ser obtenidos ya sea mediante la observación directa o mediante entrevista, la precisión no es crítica, una aproximación general es suficiente”. ¿Según esta apreciación, se puede considerar que para llegar a un costo real, se puedan utilizar aproximaciones en estos casos, según su conocimientos esto es válido, si, no y porque?
 12. ¿Teniendo usted que recomendar un modelo de costeo para una empresa de servicios, entre el ABC y el TDABC, cual método recomendaría y porque?

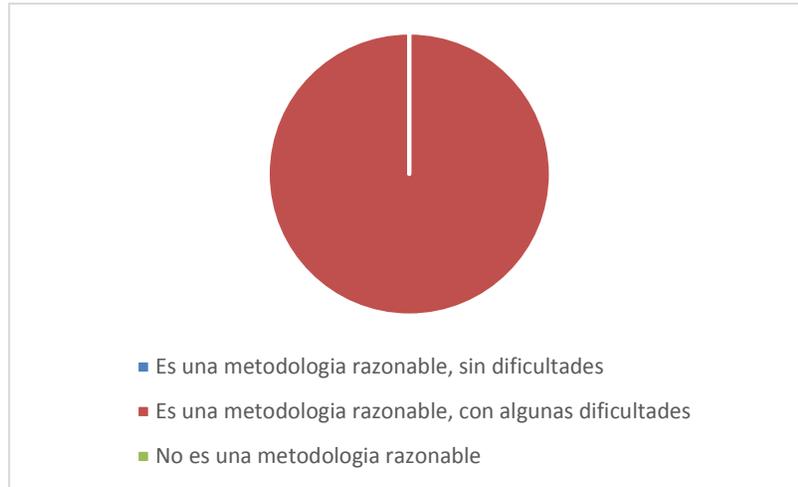
Es falso	dependiendo de las circunsatancias e intereses de la empresa	ABC
Es falso	No es Valido, se debe buscar la mayor precision	Una mezcla de metodologias de costeo
No sabe	Es Valido, se busca razonabilidad no exactitud, siempre habra subjetividad	Una mezcla de metodologias de costeo
Es verdad y una ventaja del TDABC	Es Valido, se busca razonabilidad no exactitud, siempre habra subjetividad	TDABC
Es verdad y una ventaja del TDABC	Es Valido, se busca razonabilidad no exactitud, siempre habra subjetividad	Una mezcla de metodologias de costeo
Es verdad y una ventaja del TDABC	Es Valido, se busca razonabilidad no exactitud, siempre habra subjetividad	Una mezcla de metodologias de costeo
No sabe	Es Valido, se busca razonabilidad no exactitud, siempre habra subjetividad	Una mezcla de metodologias de costeo

Tabla 2 Matriz de respuestas

PREGUNTAS	RESPUESTAS					
	Opcion 1	#	Opcion 2	#	Opcion 3	#
1. ¿Con sus conocimientos, considera que el costeo basado en actividades presenta dificultades? ¿Lo considera una metodología razonable para la asignación del costo?	Es una metodología razonable, sin dificultades		Es una metodología razonable, con algunas dificultades	7	No es una metodología razonable	
2. ¿Según su experiencia, que consideración le merece el proceso de entrevistas y encuestas necesario para implementar ABC? ¿Cómo considera la actualización del modelo, para incorporar circunstancias cambiantes?	Adecuado e importante	5	El pertinente, según las limitaciones	2	Inadecuado y no optimo	
3. ¿Qué opinión le merece la utilización en ABC de diversos drivers para la asignación de los costos?	Adecuados para representar la relacion de causalidad	7	Inadecuados			
4. ¿Resulta costoso Implementar ABC?	Si	7	No			
5. ¿Para el caso de las empresas de servicios, que una empresa utilice el sistema ABC como metodología de costeo mejora la cuantificación del costo real de los servicios prestados?	Si, mejora la cuantificación del costo de los servicios prestados	7	No			
6. ¿Conoce usted, ha estudiado, ha escuchado o investigado sobre las mejoras al ABC, TDABC?	Si, ademas utilizado	1	Si, pero no Utilizado	6	No	
7. ¿Qué opina de solo usar el tiempo como inductor para la asignación del costo en el TDABC?	Adecuado		Inadecuado	4	Restringe el modelo	3
8. ¿Qué opina de la utilización de ecuaciones de tiempo que propone el TDABC para determinar el tiempo que consume una actividad?	Interesantes y sencillas		Interesantes, pero exigente	4	No causan Interes	3
9. ¿Después de conocer y/o aplicar el ABC, y conociendo lo que es el TDABC, considera que este último es realmente una mejora? ¿Tiene usted según su experiencia alguna recomendación para mejorar el sistema ABC?	Es una mejora	1	Es una mejora parcial	3	No es una Mejora	2
10. ¿Qué opinión tiene usted de la afirmación que se hace de que el ABC no permite calcular costos ociosos, mientras que el TDABC si lo permite? ¿Qué consecuencias puede presentar este cambio ante el deseo de una mejor aproximación al costo real?	Es verdad y una ventaja del TDABC	3	Es falso	2	No sabe	2
11. Basados en el tiempo y como estimarlos, Kaplan expresa “Los estimados de tiempos pueden ser obtenidos ya sea mediante la observación directa o mediante entrevista, la precisión no es crítica, una aproximación general es suficiente”. ¿Según esta apreciación, se puede considerar que para llegar a un costo real, se puedan utilizar aproximaciones en estos casos, según su conocimientos esto es válido, si, no y porque?	Es Valido, se busca razonabilidad no exactitud, siempre habra subjetividad	5	No es Valido, se debe buscar la mayor precision	1	dependiendo de las circunsatancias e intereses de la empresa	1
12. ¿Teniendo usted que recomendar un modelo de costeo para una empresa de servicios, entre el ABC y el TDABC, cual método recomendaría y porque?	ABC	1	TDABC	1	Una mezcla de metodologías de costeo	5

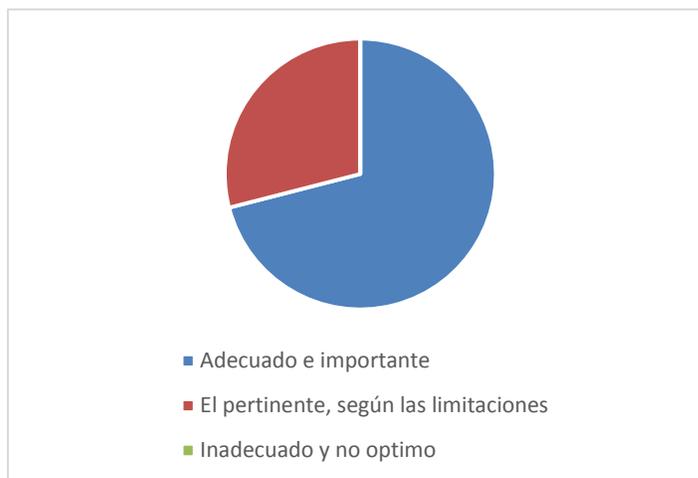
Pregunta 1: ¿Con sus conocimientos, considera que el costeo basado en actividades presenta dificultades? ¿Lo considera una metodología razonable para la asignación del costo?

Todos los entrevistados coinciden en que el ABC es una metodología razonable para la distribución de costos aunque reconocen que tiene algunas dificultades.



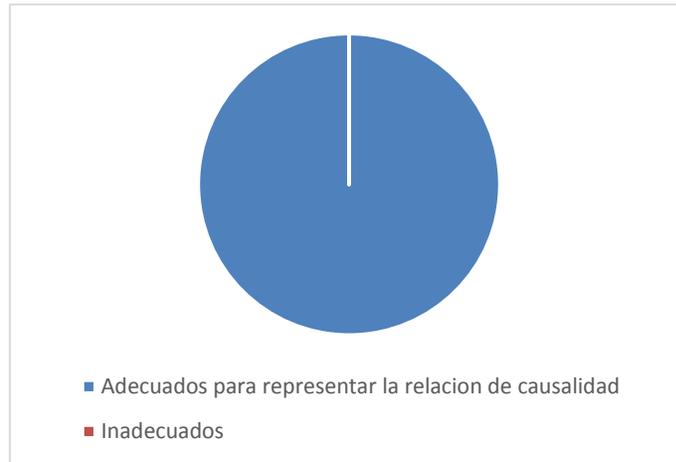
Pregunta 2: ¿Según su experiencia, que consideración le merece el proceso de entrevistas y encuestas necesario para implementar ABC? ¿Cómo considera la actualización del modelo, para incorporar circunstancias cambiantes?

El 71% de los entrevistados considera que el proceso de entrevista y encuesta es adecuado e importante, mientras que el 29% restante considera que es pertinente pero que tiene limitaciones. Ninguno de los entrevistados considera que las encuestas son inadecuadas y que es un procedimiento que no se debiera utilizar.



Pregunta 3. ¿Qué opinión le merece la utilización en ABC de diversos drivers para la asignación de los costos?

Todos los encuestados coinciden en que la utilización de múltiples drivers, como lo plantea el ABC, mejora la distribución de costos y permite una adecuada relación de causalidad entre el recurso o actividad a distribuir y su destino.



Pregunta 4: ¿Resulta costoso Implementar ABC?

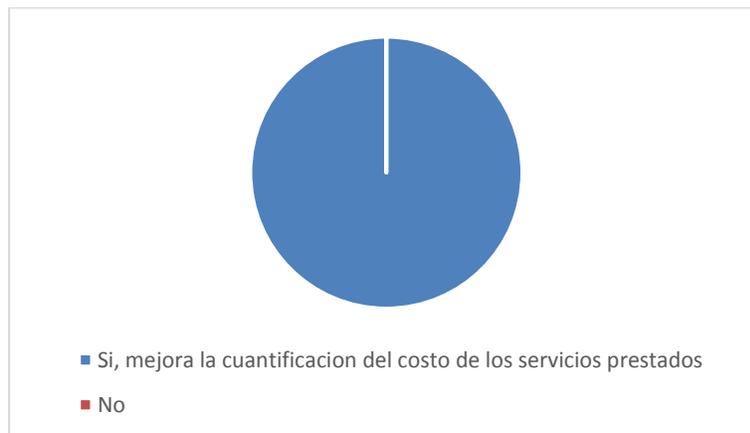
Los encuestados coinciden también en que el ABC es una metodología cuya implementación y mantenimiento es costoso, sin embargo la mayoría considera que estos costos se compensan con el beneficio que le ofrece a la empresa mediante la información para la toma de decisiones.



Pregunta 5: ¿Para el caso de las empresas de servicios, que una empresa utilice el sistema ABC como metodología de costeo mejora la cuantificación del costo real de los servicios prestados?

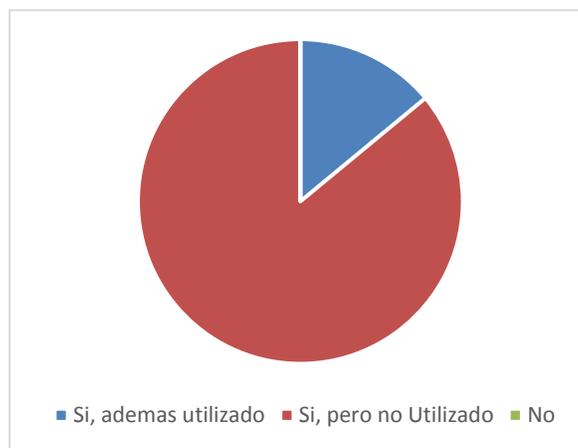
Los encuestados también coinciden en que el ABC es una buena metodología para calcular costos en las empresas de servicios, aunque algunos de ellos pertenecen a empresas que por obligación deben

aplicar ABC reconocen las bondades de la metodología frente al costeo tradicional y las que aplican el ABC por decisión administrativa de igual manera reconocen sus bondades.



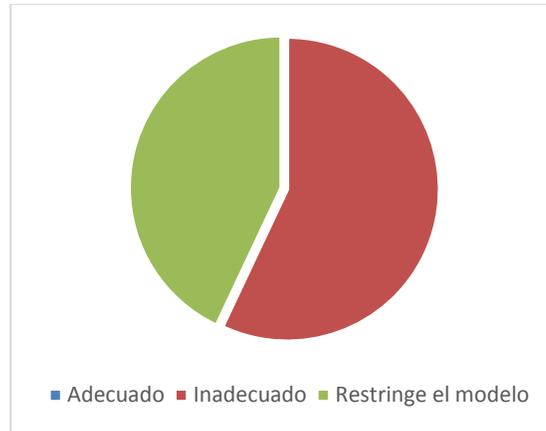
Pregunta 6: ¿Conoce usted, ha estudiado, ha escuchado o investigado sobre las mejoras al ABC, TDABC?

Todos los encuestados conocen la metodología TDABC, aunque el 86% de los encuestados aun no la ha utilizado, sólo la conocen a partir de lo que han leído sobre ella, mientras que el 14% restante la conoce y la ha utilizado.



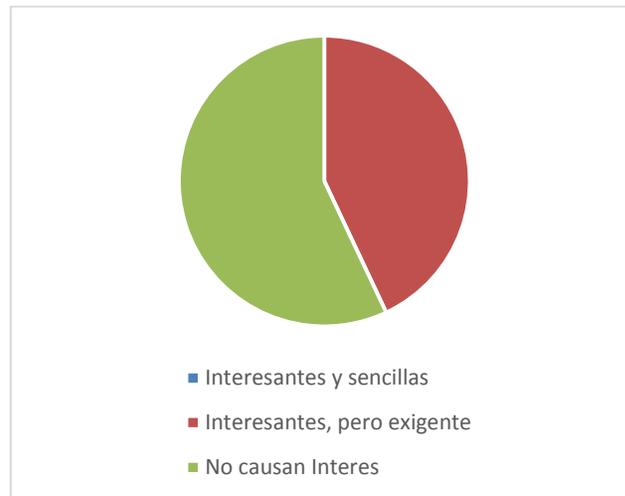
Pregunta 7: ¿Qué opina de sólo usar el tiempo como inductor para la asignación del costo en el TDABC?

Los encuestados se marginan de la posición de Kaplan y Anderson, descrita en el TDABC, sobre utilizar el tiempo como único inductor de costos. El 57% considera que este procedimiento es inadecuado y el 43% restante considera que seguir este procedimiento limitaría el modelo y restringiría las bondades que ofrece



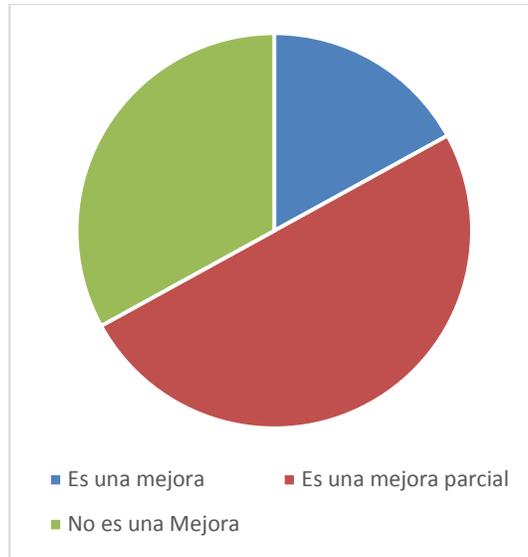
Pregunta 8. ¿Qué opina de la utilización de ecuaciones de tiempo que propone el TDABC para determinar el tiempo que consume una actividad?

Para la mayoría de los encuestados (57%) las ecuaciones que propone el TDABC no causan interés pues ya se habían planteado en las teorías tradicionales de costos (costeo estándar), para el 43% restante consideran que estas ecuaciones son interesantes pero que su aplicación exige demasiado. Por lo que se puede concluir que el 100% de los encuestados tiene reparos sobre estas ecuaciones.



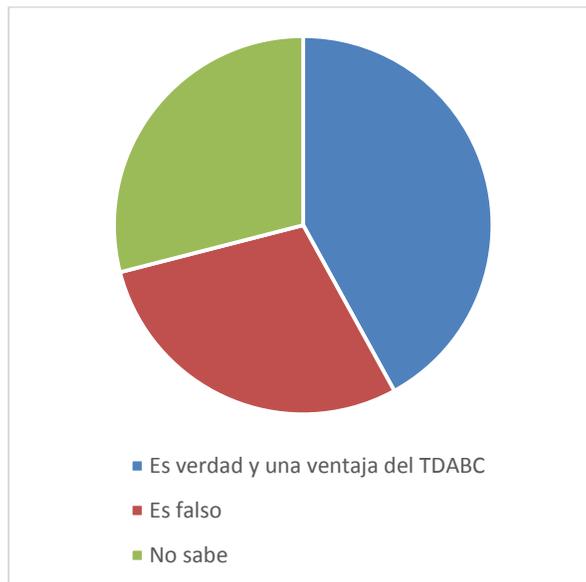
Pregunta 9: ¿Después de conocer y/o aplicar el ABC, y conociendo lo que es el TDABC, considera que este último es realmente una mejora? ¿Tiene usted según su experiencia alguna recomendación para mejorar el sistema ABC?

El 50% de los encuestados considera que el TDABC es sólo una mejora parcial al ABC, el 33% considera que el TDABC no mejora al ABC y sólo el 17% considera que esta metodología mejora la distribución de costos que propone el ABC, es decir que sólo una pequeña proporción de los encuestados comparte el planteamiento central de Kaplan y Anderson.



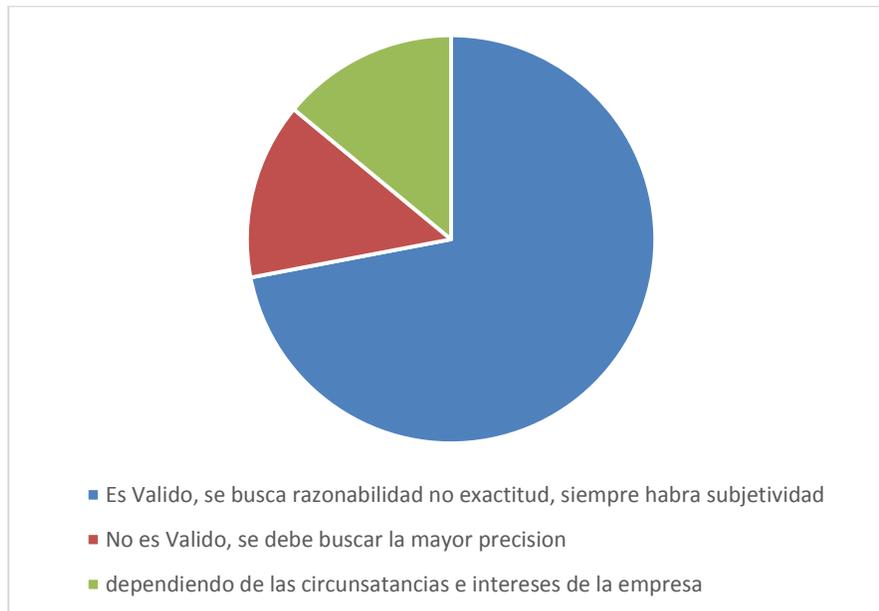
Pregunta 10: ¿Qué opinión tiene usted de la afirmación que se hace de que el ABC no permite calcular costos ociosos, mientras que el TDABC sí lo permite? ¿Qué consecuencias puede presentar este cambio ante el deseo de una mejor aproximación al costo real?

Frente a la posibilidad de calcular capacidad ociosa en el ABC las opiniones están divididas, el 43% de los encuestados consideran que el ABC no permite calcular capacidad ociosa y que esto es una mejora que ofrece el TDABC, el 29% considera que el ABC sí permite calcular capacidad ociosa y que la propuesta del TDABC no es una novedad, el 29% restante no conoce si el ABC permite calcular la capacidad ociosa.



Pregunta 11: Basados en el tiempo y como estimarlos, Kaplan expresa “Los estimados de tiempos pueden ser obtenidos ya sea mediante la observación directa o mediante entrevista, la precisión no es crítica, una aproximación general es suficiente”.

Frente a la precisión en el cálculo de los tiempos de ejecución de las actividades, el 71% de los encuestados considera que es válida la afirmación hecha por Kaplan en cuanto a que la precisión no es crítica y que siempre habrá subjetividad en el levantamiento de la información. El 14% de los encuestados no está de acuerdo con esta afirmación pues consideran que siempre se debe buscar mayor precisión en el cálculo de los direccionadores. El 14% restante considera que la precisión depende de las necesidades y los objetivos de la empresa en la medición de los costos.



Pregunta 12. ¿Teniendo usted que recomendar un modelo de costeo para una empresa de servicios, entre el ABC y el TDABC, cual método recomendaría y porque?

Frente a la escogencia de una de las dos metodologías para el cálculo de costos en las empresas de servicios, la mayor parte de los encuestados (71%) considera que lo más recomendable sería combinar las dos metodologías buscando lo mejor de cada una de ellas. El 14% considera que es mejor aplicar ABC que TDABC y el restante 14% considera que es mejor aplicar TDABC.

