

# **Costeo Basado en Actividades: Cómo se usa ABC en la organización**

## **Antecedentes**

Recientemente se llevó a cabo un estudio entre los miembros de Better Management para determinar el estado de Activity Based Costing. Se solicitó a 528 participantes de compañías de diversos sectores de la industria, tamaños, ubicaciones geográficas y niveles de cargos que completaran una encuesta en línea. El objetivo específico de la investigación consistía en determinar de qué forma se utilizaba Activity Based Costing en sus respectivas organizaciones.

## **Hallazgos**

### **Quienes completaron la encuesta**

Industria. Los participantes del estudio provenían de una variedad de industrias. La industria manufacturera fue la que tuvo mayor representación con un 24 %, seguida de la industria de los servicios financieros con un 18 %, el sector público con un 16 % y el de comunicaciones con un 18 %. El resto de las industrias representaban menos del 5 % cada una. (Apéndice A).

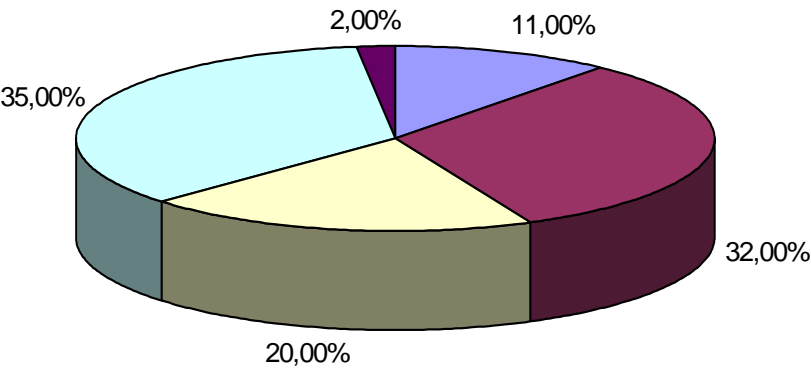
Ingresos. Las pequeñas empresas con menos de \$ 100 mil pesos de ingresos representaron el grupo más numeroso en la muestra del estudio (42 %). Las empresas medianas (de \$ 100 a \$ 1 millón) conformaron un 33 % adicional, mientras que las empresas con ingresos de más de \$ 1 millón representaban el 25 %. Una buena porción de los participantes de la encuesta (10 %) informó de un ingreso anual de sus compañías de más de \$ 10 millones. (Apéndice B).

### **Estado de Activity Based Costing**

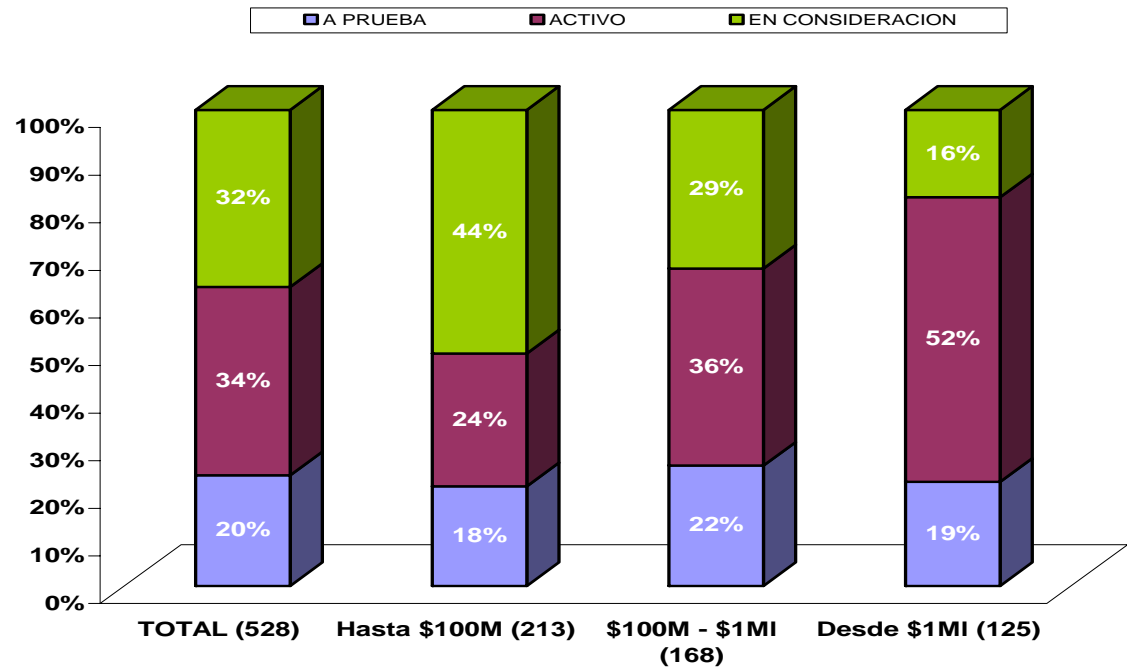
Más de la mitad de los participantes (55 %) indicó que sus compañías estaban utilizando Activity Based Costing ya sea de forma activa o en un programa piloto, mientras que otro tercio (32 %) indicó que estaban considerando usarlo. Solamente uno de cada diez (11%) no había evaluado el uso de ABC. Una pequeñísima porción de las compañías (2 %) habían dejado de usar Activity Based Costing. (Gráfico 1)

No era de sorprender que el uso de Activity Based Costing aumentara junto con el tamaño de la empresa. Mientras apenas el 42 % de las empresas pequeñas utilizan programas piloto de Activity Based Costing, el 58 % de las compañías medianas y el 71 % de las empresas grandes utilizan alguna forma de ABC. En general, aproximadamente nueve de cada diez compañías de todos los tamaños están gastando dinero en ABC o están evaluando la posibilidad de hacerlo. (Gráfico 2).

**Gráfico 1:Cuál es la mejor descripción del Status (Estado) del Costeo Basado en Actividades en su empresa?**



**Gráfico 2: Actualmente utiliza o considera utilizar ABC (Por tamaño de empresa)**

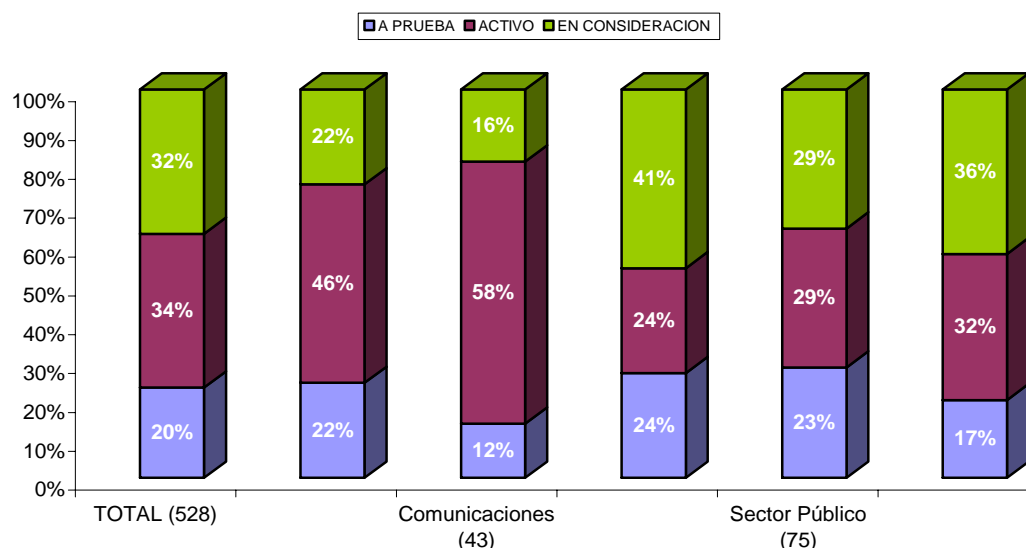


El uso de Activity Based Costing también varía por industria, según lo informado por los participantes del estudio.

Las entidades de comunicaciones y financieras tienen mayor probabilidad que el resto de las industrias de tener un programa de Activity Based Costing activo y en funcionamiento. Pareciera ser que las compañías manufactureras marchan a la zaga en la adopción de ABC, con iguales proporciones en la fase piloto y en la fase activa (24 % cada una). No obstante, muchas empresas en esta rama industrial están pensando en adquirir un sistema de Activity Based Costing y un gran porcentaje de ellas (41 %) están considerando alguno en especial.

Las empresas del sector público parecen estar algo menos decididas. Si bien el 52 % informa del uso de cierto tipo de sistema ABC, el 19 % de las organizaciones del sector público no están considerando un sistema ABC y aparentemente, no están buscando uno. (Gráfico 3).

**Gráfico 3: Actualmente utiliza o considera utilizar ABC  
(Por tipo de Industria)**



### Usos principales de Activity Based Costing

Se les preguntó a los participantes de que forma utilizaban Activity Based Costing y se les brindó la oportunidad de proporcionar una sola respuesta. El uso principal de ABC entre un poco más de cuatro de cada 10 compañías (43 %) es para cálculo y control de costos. Un porcentaje bastante similar usa Activity Based Costing principalmente para mejoramiento de procesos (17 %), rentabilidad de productos (17 %) o rentabilidad de clientes (14 %). (Gráfico 4)

Gráfico 4: Uso Principal de ABC

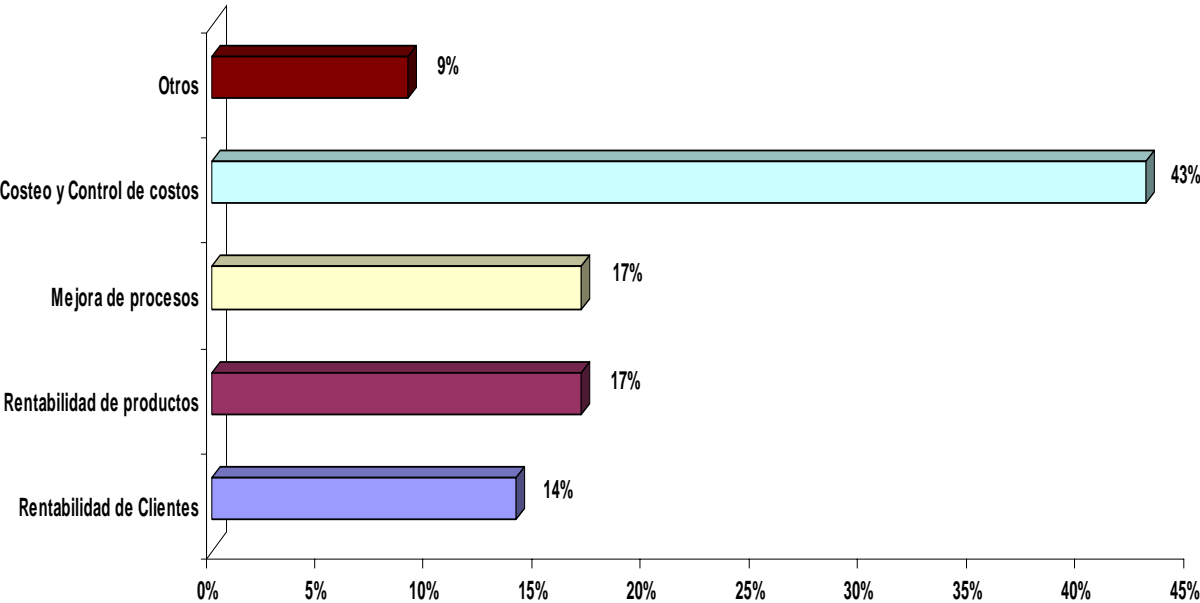
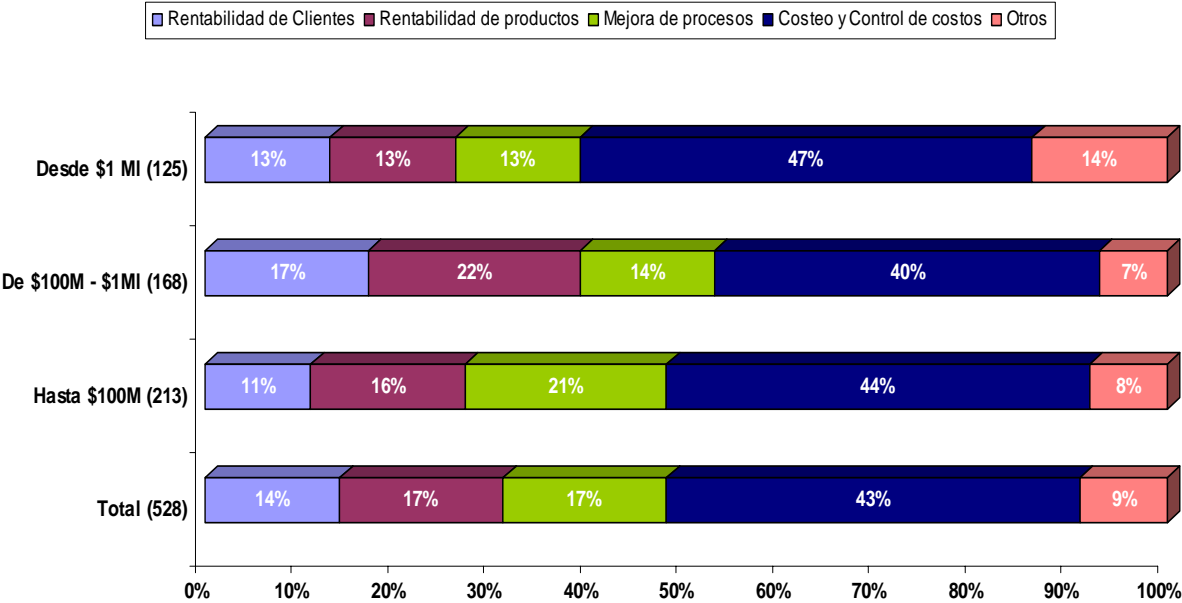


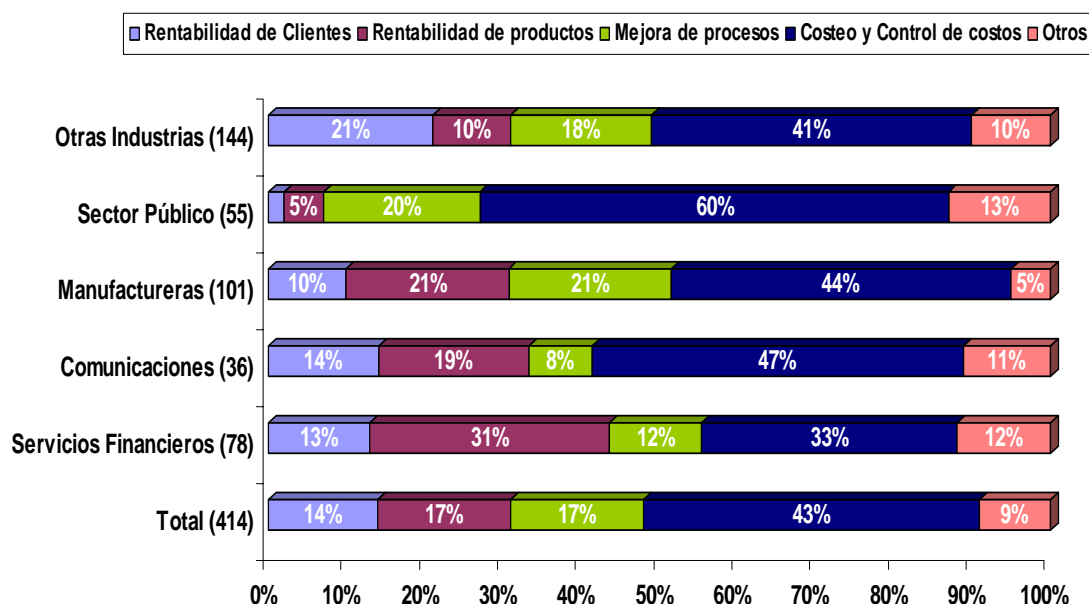
Gráfico 5: Uso principal de ABC (Por tamaño de empresa)



El estudio reveló algunas leves diferencias en los usos principales de ABC por tamaño de empresa. Costos y control de costos fue mencionado por más encuestados que cualquier otro uso, independientemente de los ingresos de la compañía. Sin embargo, un alto porcentaje (22 %) de compañías medianas, mayor que en los demás tamaños de empresas, indicó la rentabilidad de producto como su uso principal. las pequeñas empresas tienen mayores probabilidades que sus contrapartes de mayor tamaño de usar Activity Based Costing principalmente para el mejoramiento de procesos (21 %). (Gráfico 5)

El uso principal de Activity Based Costing difiere ampliamente según la industria. En el sector público, el foco principal radica en el cálculo y control de costos (60 %) y, como hubiera sido de esperar, sin énfasis alguno en la rentabilidad. Entre las empresas fabricantes, el uso primario de ABC es para el cálculo y control de costos, en un 44 %, pero el mejoramiento de productos y la rentabilidad de productos son los usos principales en igual proporción (21 %). Entre las empresas de comunicaciones, el mejoramiento de procesos es menos central que en las demás industrias (8 %). Los dos usos principales en la industria de los servicios financieros son el cálculo y control de costos (33 %) y, no es de sorprender, la rentabilidad de producto (31%). (Gráfico 6)

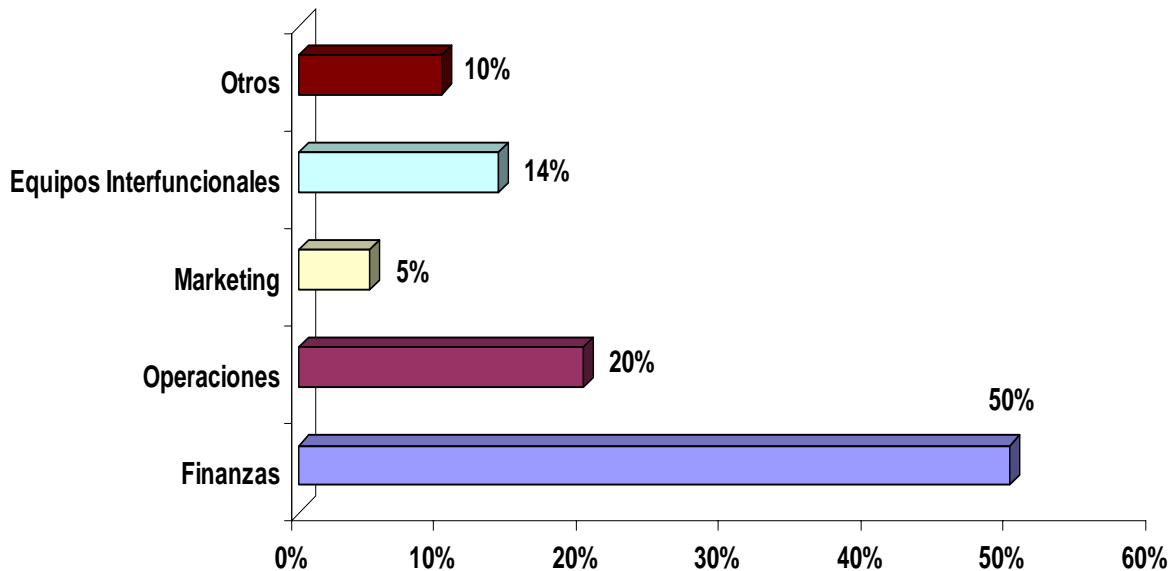
**Gráfico 6: Uso principal de ABC  
(Por Industria)**



### **Grupo responsable de la iniciación de Activity Based Costing en la organización**

El área de Finanzas fue quien inició Activity Based Costing en la mitad (50 %) de las compañías que participaron en el estudio. Operaciones fue el área responsable en una de cada cinco (20 %) y equipos multifuncionales de diversas áreas conforman el 14 % restante. Las divisiones de Marketing o de Ventas iniciaron ABC en una pequeña cantidad de compañías. (Gráfico 7)

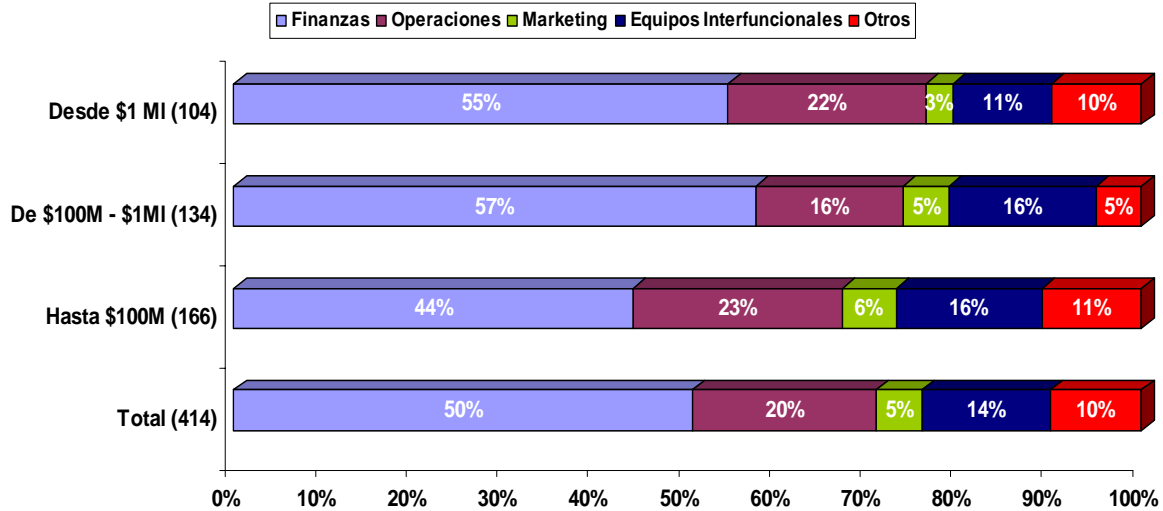
**Gráfico 7: Qué Departamento implementó por primera vez ABC en la empresa?**



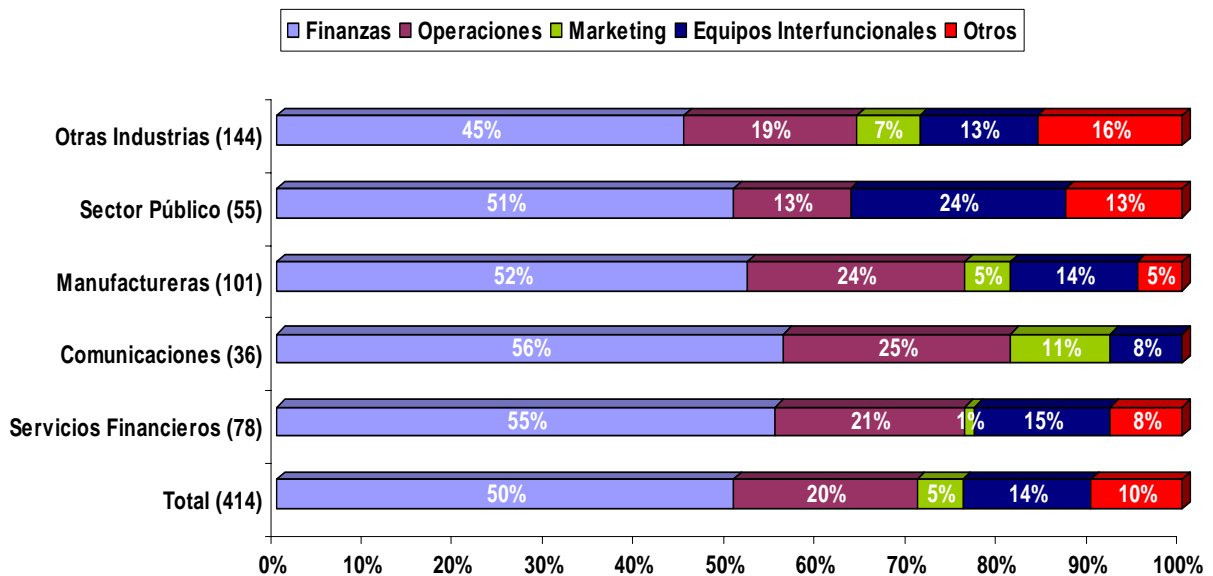
La responsabilidad por la iniciación de Activity Based Costing en las distintas empresas no difiere mayormente por tamaño de compañía. El área de Finanzas fue la responsable de iniciar ABC en menos pequeñas empresas, en contraposición con las grandes. (Gráfico 8)

Se verifican pequeñas diferencias entre las distintas industrias. El área de Finanzas inició ABC aproximadamente en cuatro de cada cinco compañías en todas las industrias. En el Sector público, los equipos multifuncionales de diversas áreas desempeñaron un papel más importante que en el resto de las industrias (24 %) y las áreas de Operaciones un papel aun menos significativo (13 %), ya que, naturalmente, las áreas de Marketing no constituyen un factor de importancia dentro de estas organizaciones. El área de Marketing fue responsable de iniciar más programas de Activity Based Costing que en otras industrias (Gráfico 9)

**Gráfico 8: Qué Departamento implementó por primera vez ABC en la Empresa?  
(Por Tamaño de empresa)**



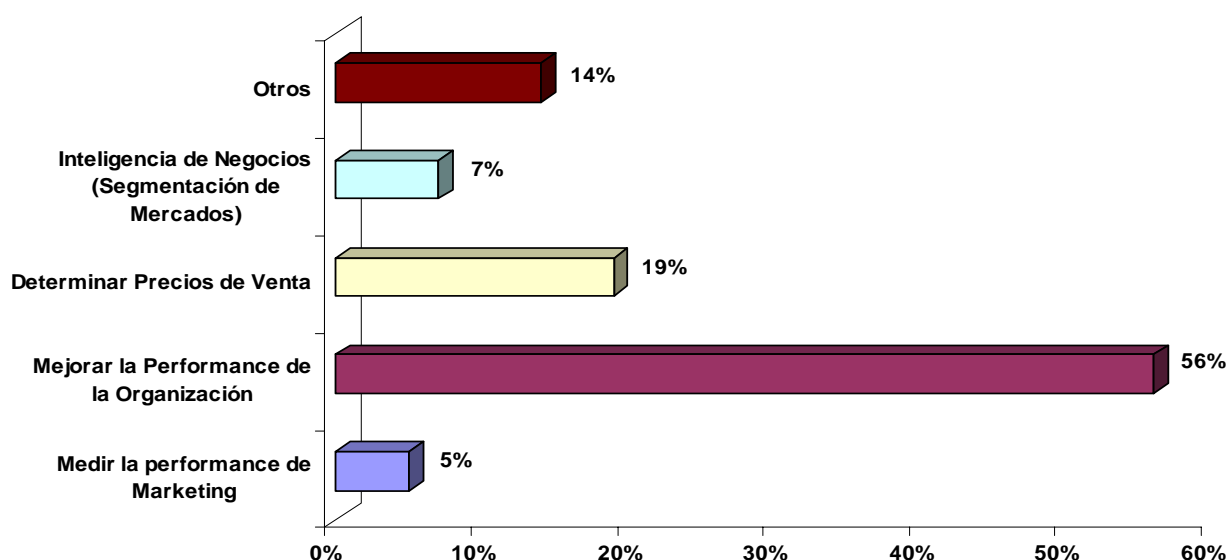
**Gráfico 9: Qué Departamento implementó por primera vez ABC en la Empresa?  
(Por tipo de Industria)**



## Resultados principales obtenidos con ABC

Se les preguntó a los encuestados para qué utilizan sus resultados de ABC y se les brindó la posibilidad de proporcionar una sola respuesta. Seis de cada diez encuestados indicaron que sus informes de ABC respaldan principalmente a la administración de rendimiento de la organización, hecho que se correlaciona con el uso de ABC para el cálculo y control de costos. Una de cada cinco compañías (19 %) indicó que los informes de ABC respaldaban principalmente la fijación de precios. Un menor número de compañías indicaron que el resultado principal que respaldaba ABC era la inteligencia de clientes o las mediciones del desempeño de las acciones de marketing (7 % y 5 % respectivamente). (Gráfico 10)

**Gráfico 10: Para qué se utilizan los resultados obtenidos por ABC?**

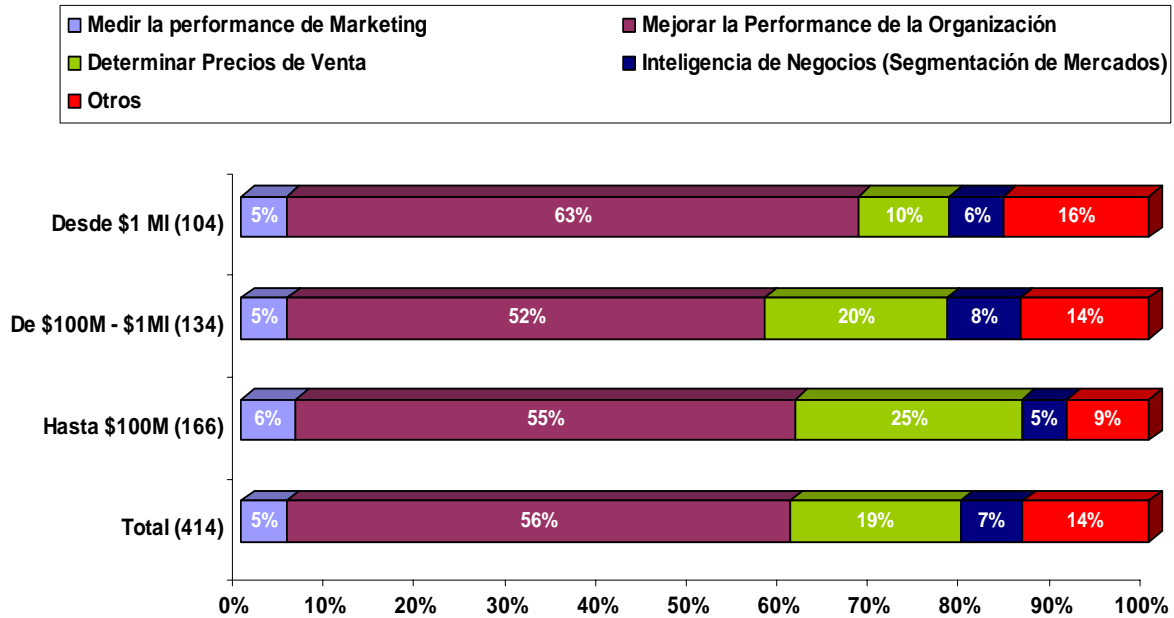


Entre los distintos tamaños de compañía, la mayor diferencia en el principal resultado respaldado por Activity Based Costing se encuentra en las empresas de gran tamaño. La administración de desempeño de la organización es el principal resultado respaldado entre más empresas de gran porte (63 %) en comparación con empresas medianas y pequeñas, mientras que el establecimiento de precios es el resultado menos respaldado por estas empresas (10 %). (Gráfico 11)

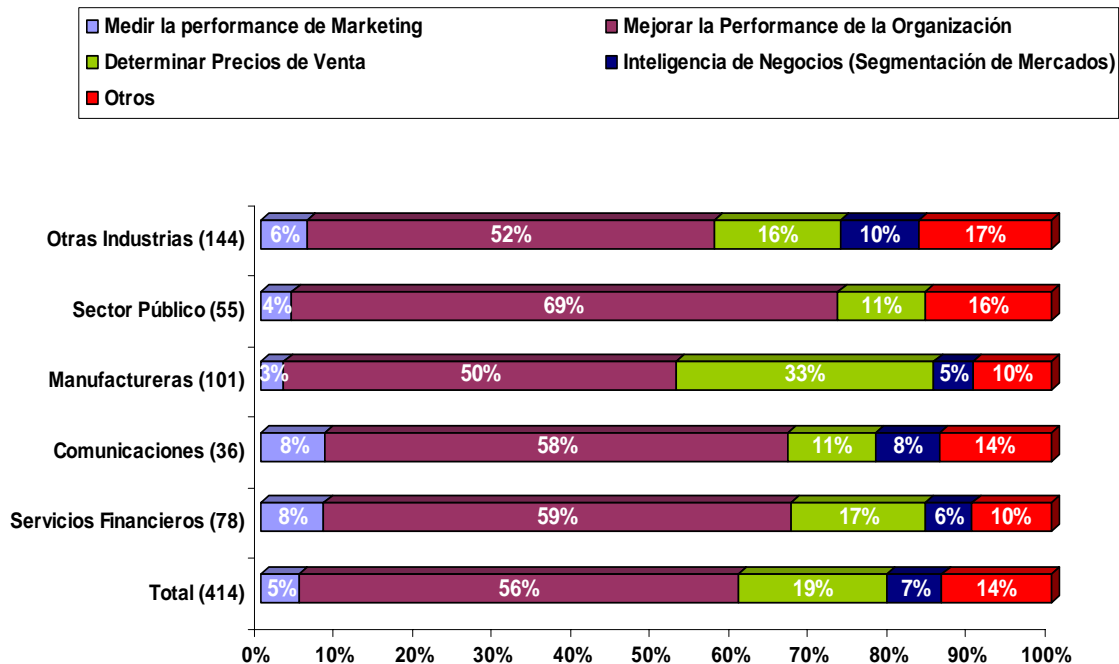
Entre las diversas industrias, las mayores referencias en los principales resultados respaldados están en el sector público y el de manufactura. La administración de desempeño de la organización en el sector público es el principal resultado respaldado por un mayor porcentaje de empresas que en otras industrias (69 %), mientras que el establecimiento de precios fue citado con menor frecuencia como principal resultado en este grupo. Contrariamente, sólo el 50 % de las empresas manufactureras indicaron la administración de desempeño de la organización como principal resultado respaldado, mientras que el establecimiento de precios fue significativamente mayor (33%) en esta rama en comparación con otras. (Gráfico 12)



**Gráfico 11: Para qué se utilizan los resultados obtenidos por ABC?  
(Por tamaño de Empresa)**



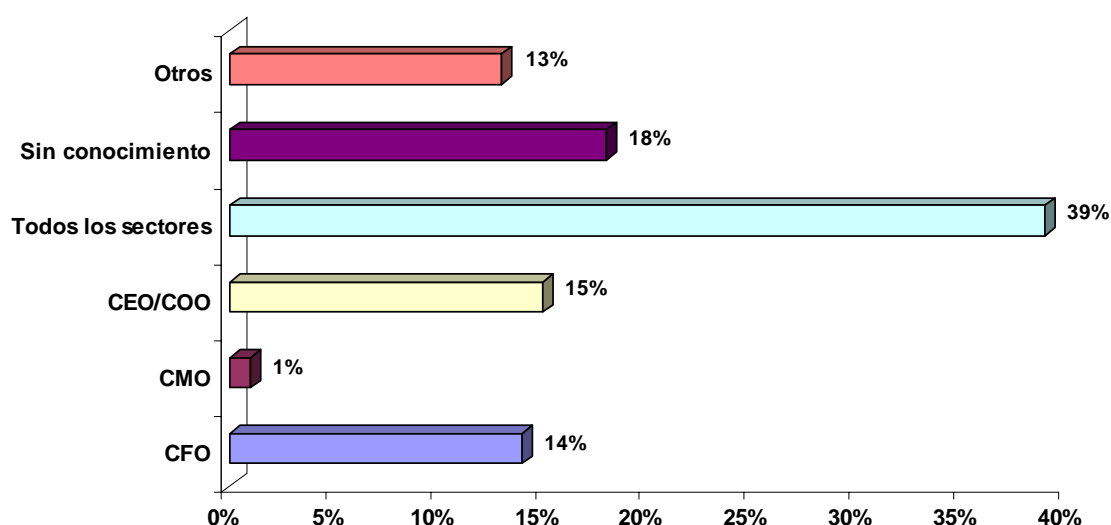
**Gráfico 12: Para qué se utilizan los resultados obtenidos por ABC?  
(Por tipo de Industria)**



## Uso de Activity Based Costing para la toma de decisiones

En cuatro de cada diez (39 %) de las empresas representadas en esta investigación, parece que todos los gerentes de nivel C se basan en la información proporcionada por ABC. El CEO o el COO son los principales usuarios de la información en el 15 % de las empresas, seguidos por el CFO en el 14 % y un pequeño número, el 1 %, indica que el CMO utiliza la información. Es interesante destacar que el 10 % de los encuestados no sabía quién se basaba en los datos de ABC para tomar decisiones, y el 13 % indicaron que eran otros quienes lo hacían.

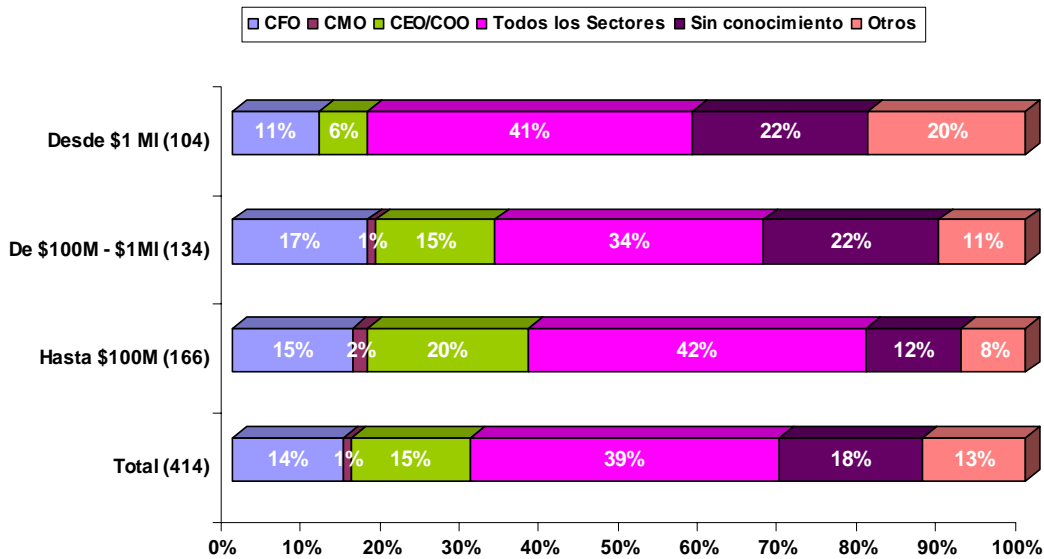
**Gráfico 13: Quien utiliza la información de ABC para las Decisiones de Negocios?**



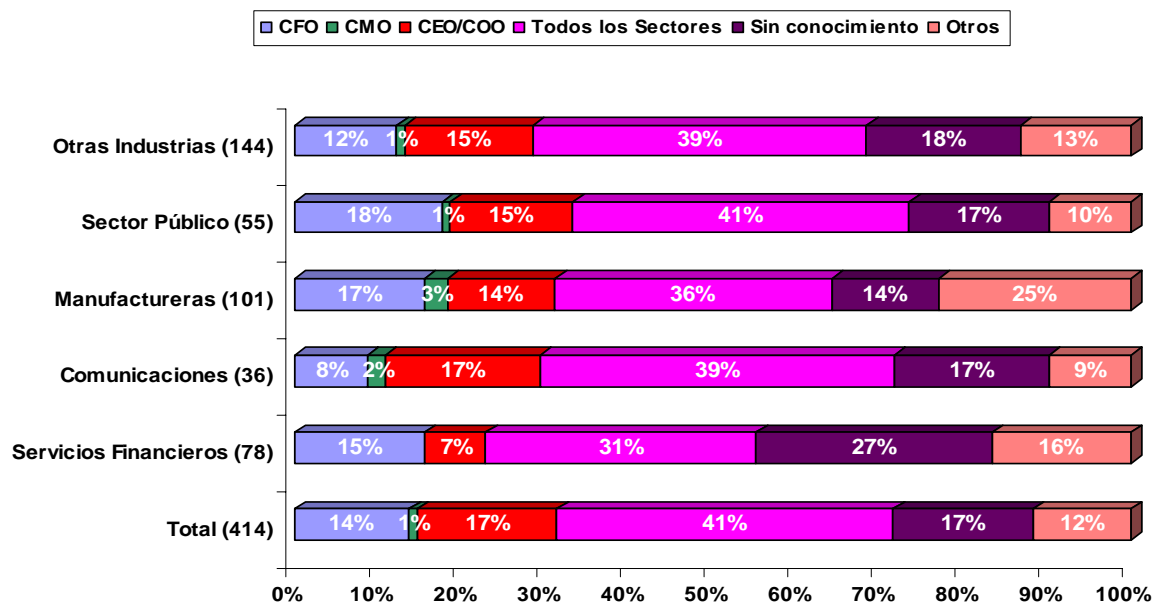
Hay unas pocas diferencias notables en el uso de la información de ABC según el tamaño de la empresa, pero la más significativa es que a medida que aumenta el tamaño de la empresa, el uso o dependencia en la información proporcionada por ABC por parte de los gerentes de nivel C para tomar decisiones se reduce. Probablemente, esto se deba a la gran ingerencia personal de los gerentes de nivel C (a veces los propietarios) en las pequeñas empresas. Las pequeñas empresas con ingresos de menos de \$ 100 mil también tienen mayores probabilidades de conocer quién se basa en la información de ABC. (Gráfico 14)

En las diversas industrias existen leves diferencias sobre quién se basa en ABC. En el sector público, se indica que menos personas de nivel C se basan en la información de ABC y un porcentaje considerablemente mayor de encuestados no sabía quién se basaba en esta información dentro de su organización. En la industria de las comunicaciones, una menor porcentaje de gerentes de nivel C se basa en la información de ABC y un mayor número eligió la respuesta "Otros". Muchas de las respuestas "Otros" se refieren a personas de diversas áreas dentro de la compañía, lo que sugiere que el uso de ABC no está restringido necesariamente a la función de nivel C. (Gráfico 15)

**Gráfico 14: Quién utiliza la información de ABC para las Decisiones de Negocios?**  
(Por Tamaño de Empresa)



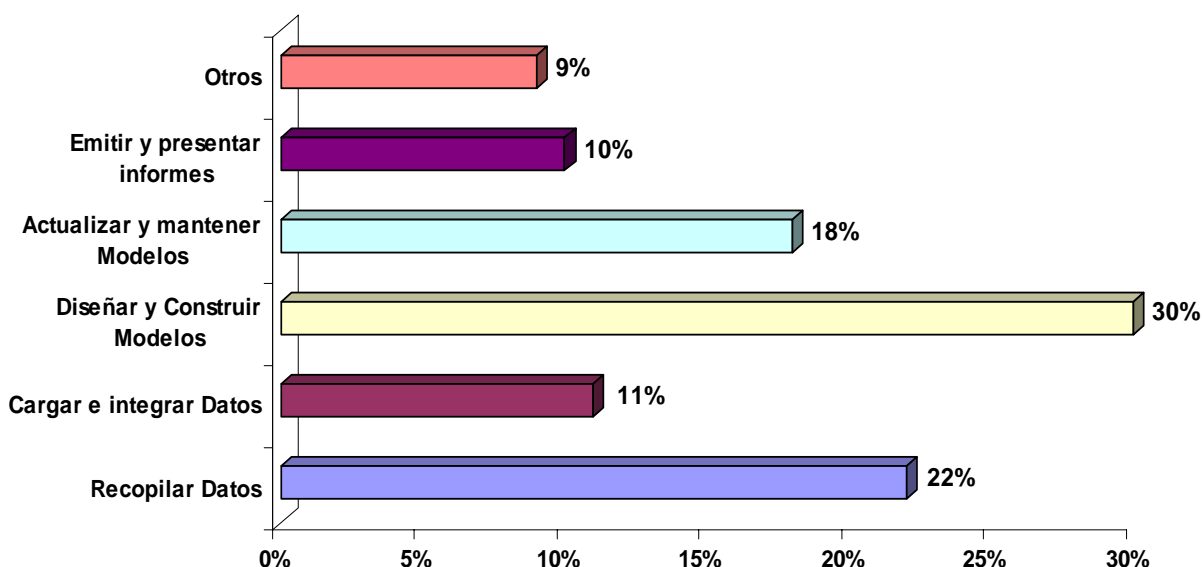
**Gráfico 15: Quién utiliza la información de ABC para las Decisiones de Negocios?**  
(Por Tipo de Industria)



## **Desafío principal en la instrumentación de Activity Based Costing**

Los principales desafíos que enfrentan las empresas al instrumentar ABC varían. Menos de la mitad de los encuestados indicaron desafíos relacionados con la manipulación del modelo: diseñar y construir el modelo (30%) o actualizar y mantener el modelo (18%). Un tercio de los encuestados sugirió que el mayor desafío está relacionado con los datos: reunir los datos (22 %) o integrar y cargar los datos (11 %). Sólo uno de cada 10 (10%) indicó que la generación y distribución de los informes era el principal desafío de la instrumentación de ABC. (Gráfico 16)

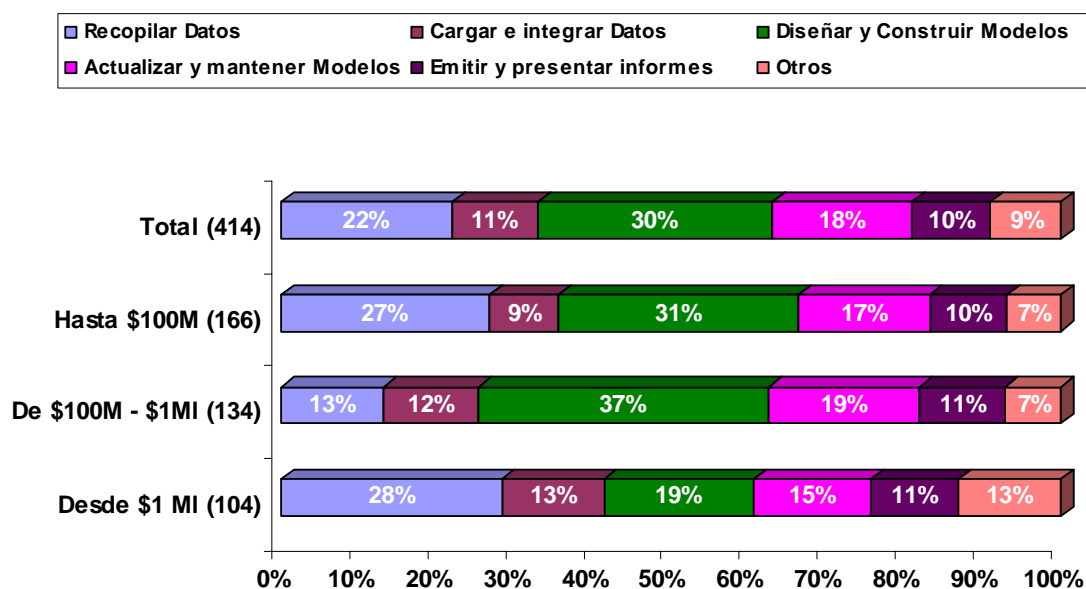
**Gráfico 16:Cuál es el Objetivo al implementar ABC?**



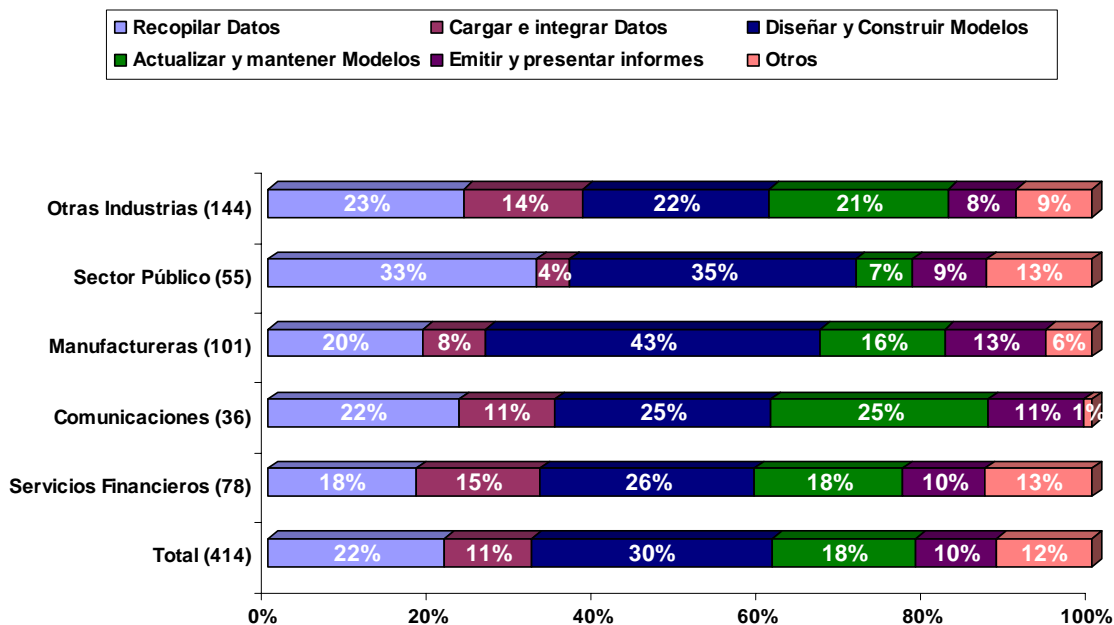
Los desafíos que plantea la instrumentación de Activity Based Costing varían según el tamaño de la empresa. El problema citado con mayor frecuencia entre los encuestados de empresas de gran tamaño es la recolección de los datos (28 %). En empresas medianas, el desafío principal parece ser el diseño y la construcción del modelo (37 %), mientras que las pequeñas empresas tienen dificultades para recolectar los datos y para diseñar y construir el modelo (31 % y 27 % respectivamente). (Gráfico 17)

Entre las entidades del sector público, se verificaron porcentajes relativamente similares entre los desafíos que plantean el diseño y construcción del modelo (35 %) y la recolección de datos (33 %). El desafío planteado con mayor frecuencia por compañías del sector de manufactura fue el de diseñar y construir el modelo (43 %). En el sector de las comunicaciones, los principales problemas informados fueron el diseño y construcción del modelo, así como también, el mantenimiento del modelo (25 % cada uno), seguido de cerca por la recolección de la información (21 %). En el sector de servicios financieros, el diseño y construcción del modelo fue el desafío más importante con un porcentaje del 26 %. (Gráfico 18)

**Gráfico 17: Cuál es el objetivo al implementar ABC?  
(Por Tipo de Industria)**



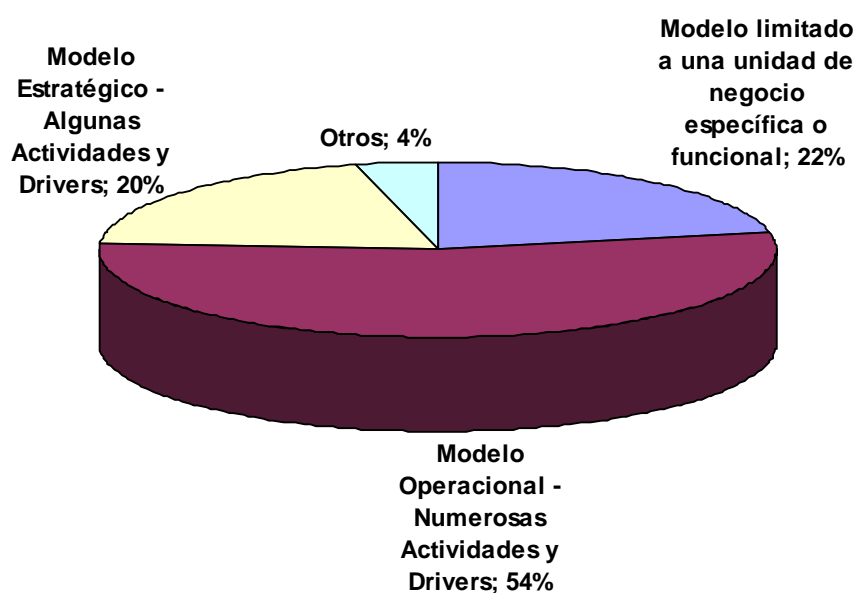
**Gráfico 18: Cual es el objetivo al implementar ABC?  
(Por Tipo de Industria)**



## **Enfoque de modelo utilizado para ABC**

El modelo operacional, que incluye numerosas actividades y "drivers" (inductores de costos) es el que se usa con mayor frecuencia en Activity Based Costing (54 %). Apenas un poco más de una en cinco compañías (22 %) informaron del uso de un modelo que está limitado a una función o unidad de negocios específica, y un número levemente menor (20 %) indicó el uso de un modelo estratégico con menor cantidad de actividades y drivers. (Gráfico 19)

**Gráfico 19: Qué tipo de Modelo utilizan en ABC?**

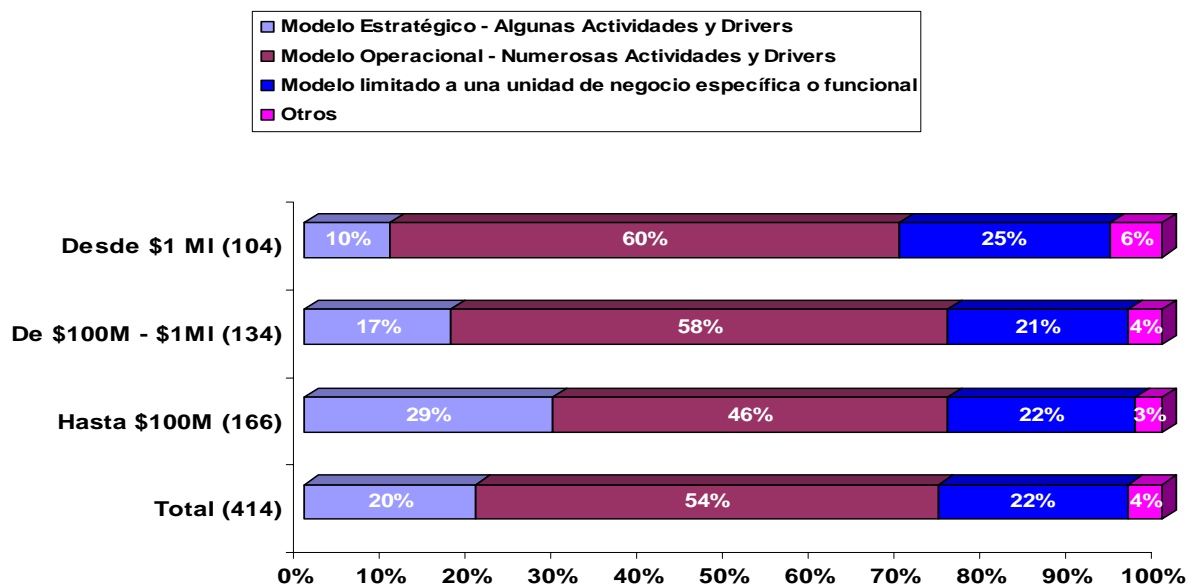


Los enfoques de modelo varían levemente en las distintas entidades de diferentes tamaños. Mientras los negocios de todos los tamaños indican que usan con mayor frecuencia un modelo operacional, esta tendencia se reduce según el tamaño de la empresa a medida que aumenta el uso de un modelo estratégico. (Gráfico 20)

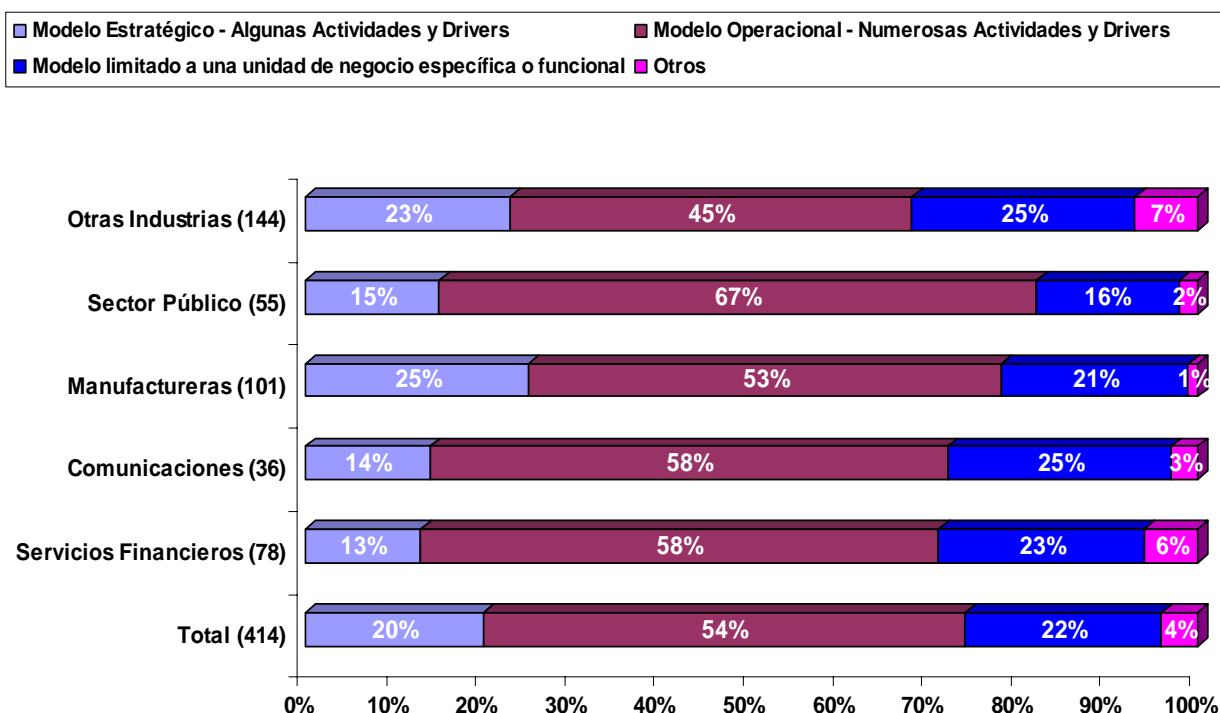
Entre las diversas industrias, la diferencia más significativa en el uso de los enfoques de modelo se encuentra en el sector público.

Dos tercios (67 %) de las compañías en este sector de la industria utilizan un modelo operacional, un porcentaje significativamente mayor que en cualquier otra industria. Estas organizaciones tienen también menores probabilidades de usar un modelo limitado a una unidad o función de negocios específica (16 %) (Gráfico 21)

**Gráfico 20: Qué tipo de Modelo utilizan en ABC?**  
(Por Tamaño de Empresa)



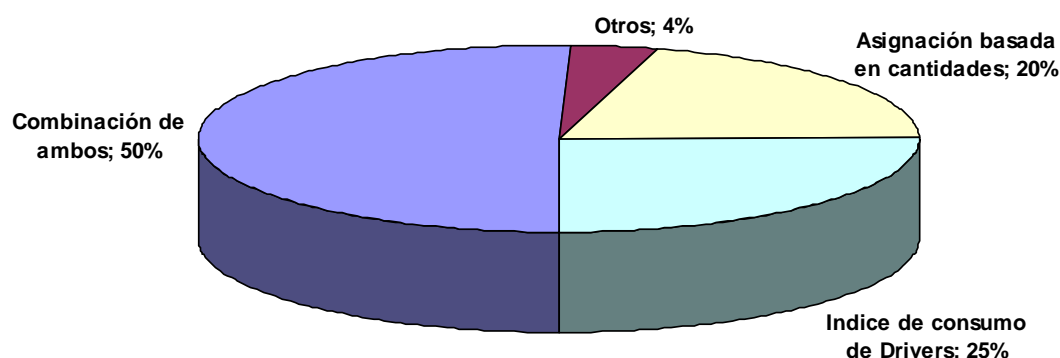
**Gráfico 21: Qué tipo de Modelo utilizan en ABC?**  
(Por Tipo de Industria)



## **Metodología de asignación de costos utilizada**

La mitad de los participantes del estudio informaron que usan una combinación de asignación de cantidades y consumo de drivers como impulsores del uso de costos. Una de cada cuatro (25 %) utilizan el método asignación, y una de cada cinco (20 %) utilizan el enfoque de consumo de drivers.

**Gráfico 22: Qué metodología de Asignación de costos utiliza en ABC?**

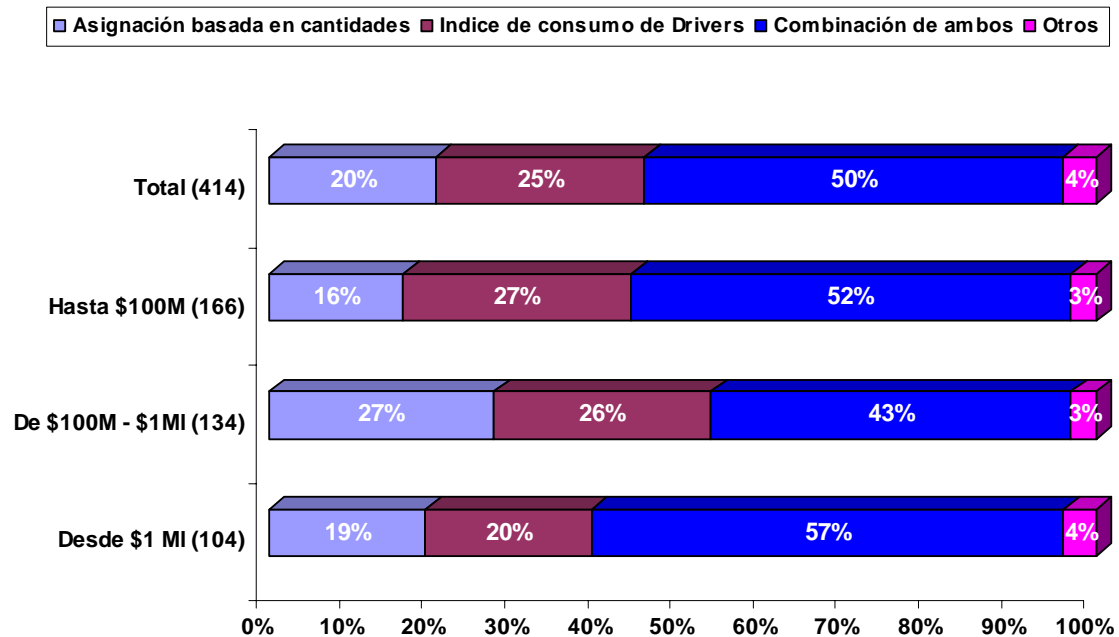


Los métodos de asignación de costos varían levemente por tamaño de compañía. Las compañías grandes tienen mayores probabilidades de usar una combinación de métodos. Aquellas que utilizan uno u otro método, lo hacen en proporciones uniformes. Las pequeñas empresas tienen mayor tendencia que las medianas a usar una combinación de ambos métodos (52% en contraposición a 43%), pero su utilización de la asignación de cantidades es mayor que la de consumo de drivers (27 % en contraposición a 16 %). (Gráfico 23)

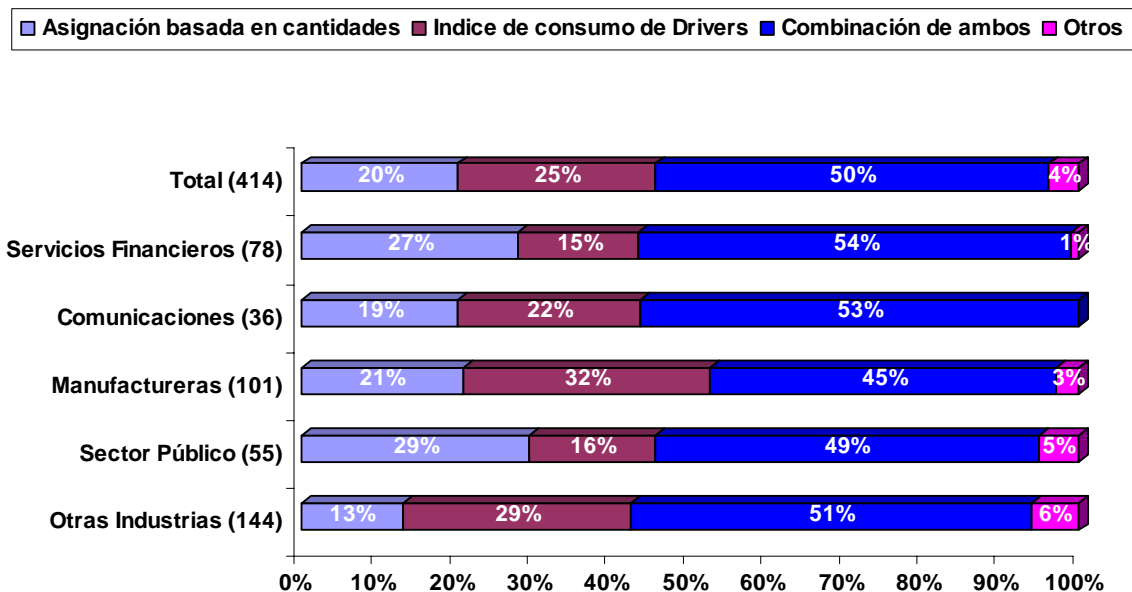
Existen leves diferencias en la asignación de costos entre las diversas industrias. Entre todas las industrias, se informó de una combinación de asignación de cantidades y consumo de drivers como el método de asignación de costos utilizado con mayor frecuencia. Las compañías del sector público y del área de finanzas tienen mayores probabilidades que los de otras industrias de usar un método top down, y muchas menos probabilidades de recurrir al consumo de drivers. Entre las empresas de fabricación se informó de un mayor uso del enfoque consumo de drivers, que sus contrapartes. (Gráfico 24)



**Gráfico 23: Qué Metodología de asignación de costos utiliza en ABC? (Por tamaño de empresa)**



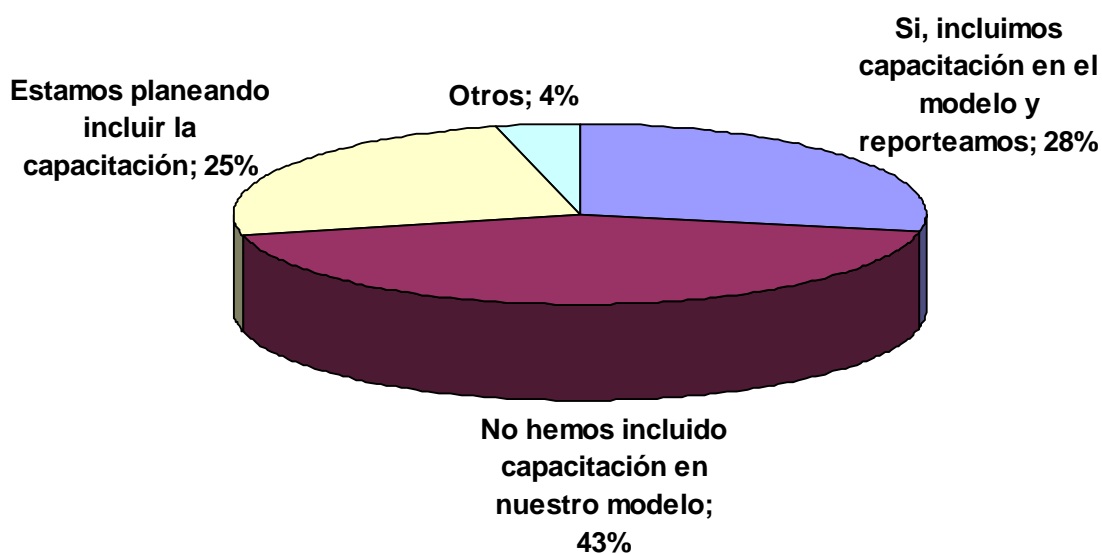
**Gráfico 24: Qué metodología de Asignación de costos utiliza en ABC? (Por tipo de Industria)**



## **Capacidad en la instrumentación**

Si bien apenas un poco más de 4 de cada diez encuestados (43 %) indicó que no modelaban la capacidad en su instrumentación de ABC, el 28 % indicó que sí modelaban e informaban sobre la capacidad y un 25% adicional indicó que planeaban hacerlo. (Gráfico 25)

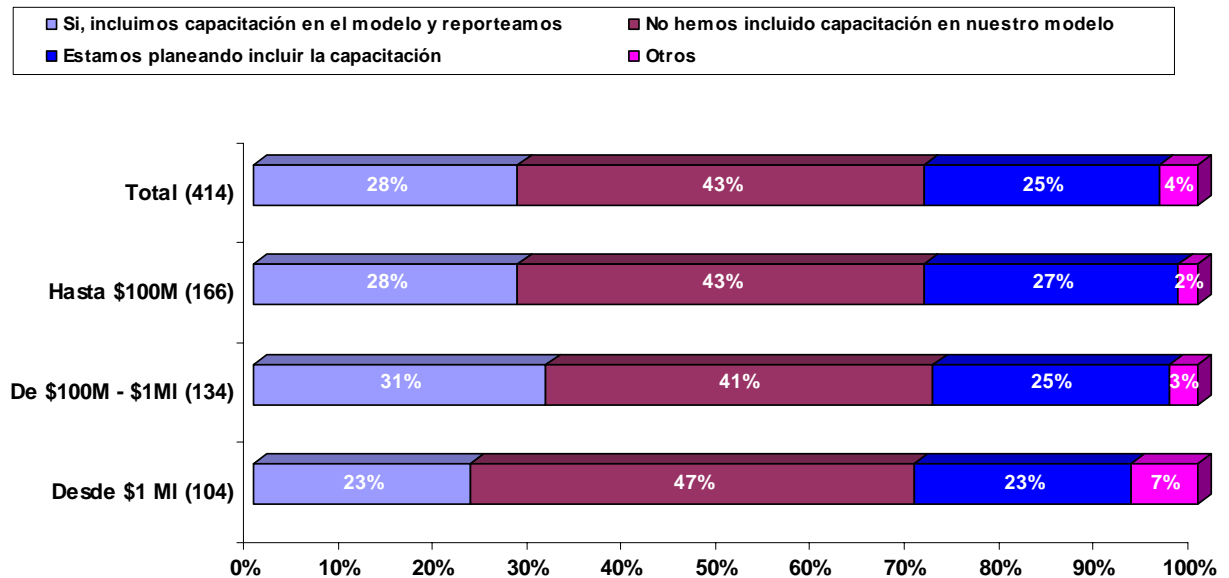
**Gráfico 25: Ha incluido capacitación en la implementación de ABC?**



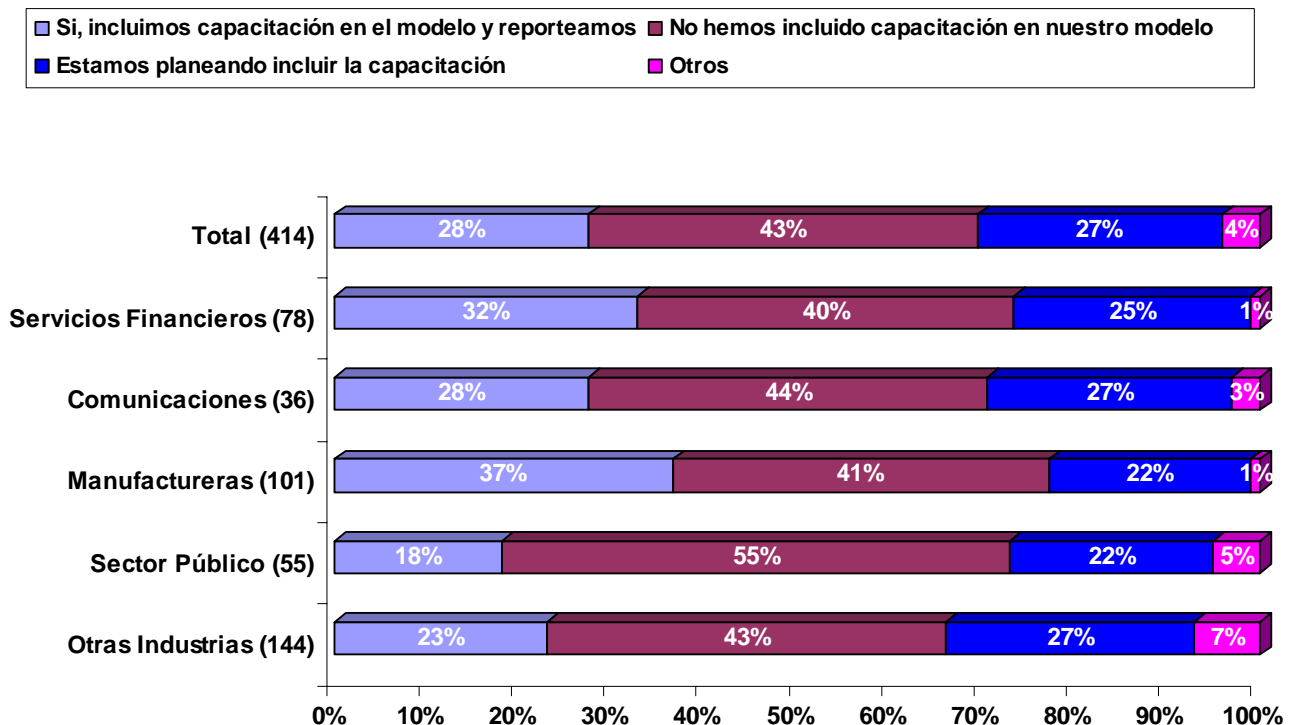
Por tamaño de compañía, la única diferencia está entre las empresas de gran tamaño, que interesantemente, tienen menores probabilidades que las organizaciones más pequeñas de incluir la capacitación en el modelo y de informar sobre ella. (Gráfico 26)

En materia de industrias, el grupo del sector público tiene menos probabilidades de incluir la capacitación en el modelo y de informar sobre ellas que la demás industrias (18 %), mientras que la industria manufacturera tiene mayores probabilidades (37 %). (Gráfico 27)

**Gráfico 26: Ha incluido capacitación en la implementación de ABC?**  
(Por tamaño de Empresa)

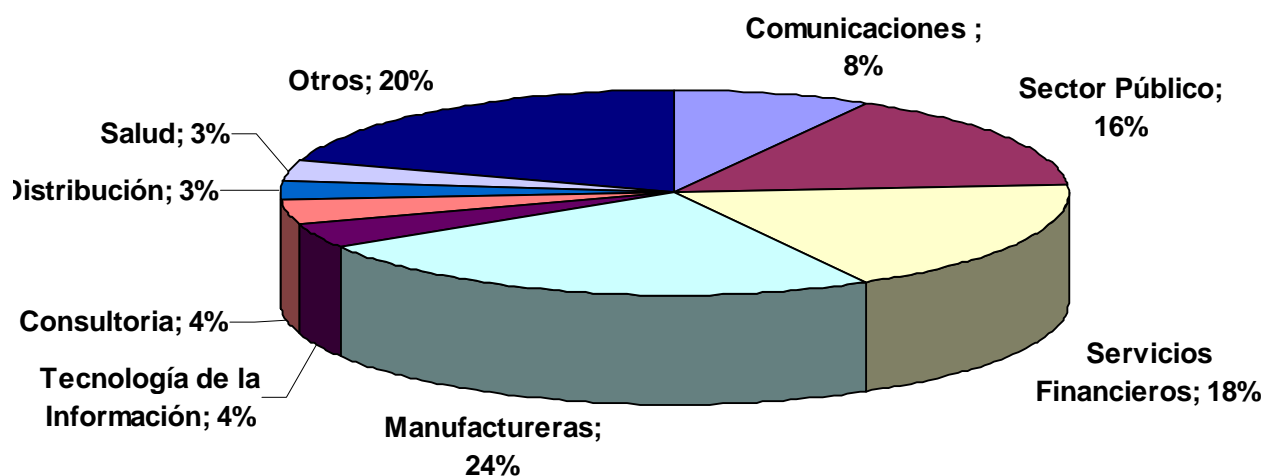


**Gráfico 27: Ha incluido capacitación en la implementación de ABC?**  
(Por tipo de Industria)



## APENDICE

**Gráfico A: ¿A qué tipo de Industria pertenece su empresa?**



**Gráfico B: ¿De qué tamaño es su Empresa?**

