



Daniela Lucia Morel

**Diseño de sistema de costeo ABC y su incidencia en la toma de
decisiones en la Gerencia de Recursos Humanos de Tarjeta
Naranja- Segundo Semestre 2016**

Carrera: Contador Público

Índice

Resumen	4
Abstract	5
Capítulo 1: Introducción	6
<i>Antecedentes</i>	6
<i>Definición del problema</i>	9
<i>Objetivos</i>	11
<i>Justificación</i>	12
<i>Limitaciones del estudio</i>	16
Capítulo 2: Marco Teórico	17
<i>Costos por actividades, ¿un nuevo sistema?</i>	18
<i>Información de costos y estrategia</i>	20
<i>El ABC y los modelos de costeo completo y variable</i>	23
<i>Los costos</i>	24
<i>Los generadores de costos</i>	26
<i>Lineamientos para el mejoramiento de un sistema de costeo</i>	27
<i>ABC y sus utilidades</i>	28
<i>ABC - ABM</i>	31
<i>Normalización de costos</i>	33
<i>La teoría de las restricciones (TOC)</i>	35
Capítulo 3: Metodología	38
<i>Enfoque metodológico cualitativo</i>	38
<i>Enfoque metodológico cuantitativo</i>	40
<i>Procedimiento para el diseño del modelo</i>	42
Capítulo 4: Diagnóstico	45
<i>Características de la empresa en análisis</i>	45
<i>Departamento de RRHH</i>	52
<i>FODA</i>	54
<i>Establecimiento y alineación de los objetivos estratégicos de Recursos Humanos</i>	58
<i>Análisis de elementos clave del ABC</i>	59
<i>Características de los procesos y actividades</i>	59
<i>Mapa de actividades y procesos</i>	60
<i>Análisis funcional</i>	62
<i>Análisis de valor</i>	64

<i>Restricciones halladas (TOC)</i>	65
<i>Descripción del actual sistema de costos</i>	67
Capítulo 5: Desarrollo de la propuesta de aplicación	69
<i>Etapa táctica y presupuestaria</i>	70
<i>Definición de elementos del sistema de costeo ABC</i>	71
<i>Procedimiento para el diseño del modelo</i>	73
<i>Resultados de la simulación</i>	88
<i>Propuestas para la reducción de costos</i>	89
<i>Propuesta de diseño de base de datos</i>	94
Capítulo 6: Conclusiones	98
<i>Anexos</i>	101
<i>Bibliografía</i>	126

Resumen

Esta investigación busca mejorar la gestión de costos analizando la posibilidad de diseñar y aplicar el modelo de contabilidad basado en actividades (ABC) para el cálculo del costo de los servicios que presta la empresa Tarjeta Naranja SA., dedicada a la emisión de tarjetas de crédito.

Se realizó un trabajo de investigación mediante un estudio descriptivo con el propósito de describir las actividades con el mayor grado de medición posible. Se intentó detectar las debilidades del sistema de contabilidad tradicional que interfieren en la toma de decisiones e indirectamente en los objetivos de la empresa. Se propuso un nuevo sistema de costeo con sus recomendaciones, y se identificaron las dificultades y particularidades que se podrían presentar al implementarlo.

A lo largo del TGF se buscó también identificar los requisitos necesarios para que este sistema de costeo pueda ser implementado y mantenido en el tiempo como una herramienta útil para la toma de decisiones. Con éste propósito se procedió a la recopilación de conceptos a cerca del sistema de costeo ABC, donde se mencionaron las principales teorías, metodología y terminología.

Posteriormente se introdujeron los conceptos que le permitirán al lector, conocer el negocio y características principales de la compañía, y un diagnóstico del área de RRHH.

Por último, se identificaron de forma detallada los procesos, actividades y costos, y su relación con los objetos de costos.

Esta investigación se desarrolló en la Gerencia de RRHH de la empresa, logrando un cambio en la asignación de los costos a los servicios, tomando las actividades como centro del sistema contable.

Palabras clave: Sistema de costeo basado en actividades, Análisis de actividad, Gerencia basada en actividades, Costos que agregan valor, Implicaciones del comportamiento, Inductor del costo, Objetivos del costo.

Abstract

This research seeks to improve cost management by analyzing the possibility of designing and applying the activity-based accounting model (ABC) for the calculation of the cost of services provided by the company Tarjeta Naranja SA, dedicated to the issuance of credit cards.

A research work was carried out by means of a descriptive study with the purpose of describing the activities with the greatest degree of possible measurement. An attempt was made to identify the weaknesses of the traditional accounting system that interfere in decision making and indirectly in the objectives of the company. A new costing system was proposed with its recommendations, and the difficulties and particularities that could be presented in implementing it were identified.

Throughout the research it was also sought to identify the necessary requirements for this costing system to be implemented and maintained over time as a useful tool for decision making.

With this purpose we proceeded to the collection of concepts about the ABC costing system, where the main theories, methodology and terminology were mentioned.

Subsequently introduced concepts that allow the reader to know the business and main characteristics of the company, and a diagnosis of the HR area.

Finally, processes, activities and costs were identified in detail and their relation to cost objects.

This research was developed in the company's HR management, achieving a change in the allocation of costs to services, taking the activities as the center of the accounting system.

Keywords: Activity-based costing system, Activity analysis, Activity-based management, Costs that add value, Behavioral implications, Cost inducer, Cost objectives.

Capítulo 1: Introducción

Antecedentes

A lo largo de los últimos años, las empresas han sufrido una serie de cambios y modernizaciones, independientemente del tamaño de las mismas. Por esta razón es que deben adecuarse al mercado en el cual se desenvuelven y compiten.

En este contexto, los sistemas de costos se vuelven cada vez más necesarios para las empresas, ya que sirven como herramienta de gestión brindando información para la toma de decisiones estratégicas, logrando reducir costos y mejorando la calidad del servicio que se brinda.

Es importante tener en cuenta que los sistemas de costeo sólo nos acercan a la realidad, por eso es necesario encontrar aquel sistema que nos brinde una visión lo más acertada de ésta y que pueda adaptarse a los cambios que ocurren en el mundo empresarial.

En la actualidad, es una problemática a resolver para los profesionales de ciencias económicas, alcanzar costos mínimos y competitivos en la fabricación de productos o la prestación de servicios, sin afectar la calidad requerida.

Las empresas deben mejorar constantemente la funcionalidad de sus productos y servicios, mejorar la productividad y reducir sus costos. Por lo tanto, generalmente utilizan la utilidad del ejercicio como indicador de éxito y no hacen cambios fundamentales hasta que son forzadas por las presiones competitivas.

Cuando esta situación se presenta, el primer paso es recurrir a soluciones de corto plazo que resuelven el problema de flujo de efectivo, pero que en el largo plazo pueden dañar a la empresa.

El desarrollo de una estrategia implica un proceso que en la literatura de gestión se denomina “sendero estratégico”. De lo cual, se desprende que la ubicación de la información sobre costos se encuentra dentro del Análisis interno. Esta etapa del proceso implica la búsqueda e identificación de los factores que permiten la generación eficiente de rentabilidad para la empresa o una unidad de negocios.

Uno de los mecanismos para desarrollar esta búsqueda es la desagregación de las actividades primarias y las actividades de apoyo de una cadena de valor. Cada una de estas actividades son generadoras de una serie de costos con naturalezas, comportamientos y direccionamientos diferentes entre sí y que afectan la sensibilidad de la rentabilidad.

Para corregir inconsistencias o distorsiones es que nace el sistema de Costeo Basado en Actividades (*Activity Based Costing*) el cual identifica y aparta las distintas actividades que forman parte del proceso, y relaciona cada una de éstas a los productos y/o servicios en base al empleo de los recursos. Con esta metodología se obtienen datos más cercanos a la realidad y por ende permite tomar decisiones más acertadas.

El presente trabajo intentará mejorar la gestión de costos, analizando la posibilidad de implementar un modelo de Costeo Basado en Actividades (ABC) en la empresa Tarjeta Naranja, específicamente en la Gerencia de Recursos Humanos. A lo largo del desarrollo se relacionarán los conceptos teóricos con la realidad de esta compañía, para descubrir las particularidades que puede presentar una implementación de costeo ABC en una empresa de este tipo.

A nivel nacional podemos citar el siguiente estudio realizado:

Medina, M. (2005). *Costeo ABC implementado en el departamento de alumnos de la Facultad de Ciencias Económicas – UTN de Tucumán*. Publicación. IAPUCO. En este trabajo se buscó presentar la aplicación del Costeo Basado en Actividades en el Departamento Alumnos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán. El objetivo fue proporcionar un mapa económico de las operaciones en la empresa, que ponga de relieve el costo existente de las actividades y procesos empresariales, lo que a su vez conduzca al conocimiento del costo y rentabilidad de los servicios, clientes y sucursales.

Como resultado del estudio, se obtuvo una mejora en la gestión de los costos a través de procesos como la reingeniería y se re definieron las políticas de bonos de contribución que cobra la institución.

A nivel internacional podemos citar:

Almeida, A. R. C. de. (1996). *Método de custeio baseado em atividades no setor florestal*. Disertación. Facultad de Ciencias Agrarias, Universidad Federal de Paraná, Curitiba, Brasil. En este trabajo se intentó enfocar el escenario actual de creciente competitividad en que se encuentra la industria de base forestal, y el modo como ha sido dirigida la administración gerencial de recursos frente al proceso de toma de decisiones en mercados globalizados. Como posible alternativa para atender a las expectativas de los dirigentes en monitorear de forma más precisa los costos de producción es que se presenta la implementación del costeo ABC.

Las conclusiones del estudio reflejan que el costeo ABC posibilita un análisis más detallado del flujo de los recursos consumidos en la cadena productiva, direccionando inversiones de real valor para el negocio y que atiendan a las expectativas de mercado.

Se buscará sustentar la premisa de que la estandarización de los procesos y por ende las actividades que los conforman, permitirá la identificación de generadores de costos, es decir, aquellos eventos que dan lugar al surgimiento de un costo, por ej.: proceso de selección para cubrir una vacante, capacitación para un grupo de líderes, etc.

Con este propósito se hará primeramente una recopilación de conceptos a cerca del sistema de costeo ABC, donde se mencionan las principales teorías y metodología. Posteriormente se introducirán conceptos que permitan el lector conocer el negocio y características principales de Tarjeta Naranja SA, sus competidores, sus clientes y actividad principal.

Como parte final se mostrarán los resultados del estudio con sus respectivas conclusiones y recomendaciones basadas en la aplicación del sistema ABC, incluyendo observaciones personales, conocimiento teórico y los resultados obtenidos en el período de análisis.

Definición del problema

En este tipo de empresas como Tarjeta Naranja, los servicios son creados a través de actividades y personas, que atraviesan la organización de manera compleja. Las áreas, pocas veces abarcan un sólo servicio y la búsqueda de la automatización ha generado un escenario en el que los costos indirectos son muy importantes. En este contexto, los sistemas tradicionales de costeo presentan dificultades para analizar las actividades dentro de un área en particular e identificar el factor que “origina” o “genera” el costo, ya que éste se deriva de los servicios/productos o clientes.

Consideremos el Departamento de Recursos Humanos, el cual proporciona los siguientes servicios a los clientes internos de la organización:

- Liquidación de sueldos.
- Capacitaciones.
- Encuestas de clima.
- Asesoramientos varios.
- Etc.

La oficina actualmente cuenta con 55 colaboradores.

Dos factores están afectando el servicio prestado por la Departamento: el primero es el desconocimiento de los costos del área, con la consecuente falta de control e impacto en los indicadores de eficiencia. El segundo factor es la creciente demanda de información por parte de la Dirección.

Tradicionalmente, las cuentas contables y/o los centros de costo han sido utilizados para elaborar información solicitada por la Dirección. Esta contabilización implica una segmentación por áreas. Las cuentas del Estado de Resultados han sido el indicador clave de costos. A menudo este indicador ha sido dividido a nivel Gerencia, centro de costos y jefatura. Este enfoque analiza verticalmente las tareas realizadas en cada centro de costos, y sus costos incurridos, siendo los principales los salarios.

Los presupuestos se basan en los costos incurridos a los cuales se les suma o resta la evolución esperada. Los indicadores de desempeño y los objetivos se basan en

una “responsabilidad departamental”. No se maneja el concepto de “rentabilidad” o satisfacción del cliente.

La empresa en años anteriores otorgaba un bono por productividad para aquellas áreas que habían superado sus objetivos propuestos. Ante la necesidad de volver a implementar esta herramienta en el marco del plan de clima organizacional, es que se vuelve necesario conocer el costo de brindar los servicios, y además buscar proporcionar información de los costos del resto de las actividades para evaluar el posible arancelamiento de algunas de ellas.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un sistema de costeo ABC para el Departamento de RRHH de Tarjeta Naranja identificando sus necesidades de información de costos, en base a los datos del segundo semestre de 2016, con la finalidad de brindar una herramienta de apoyo para la toma de decisiones sobre costos.

Objetivos específicos

- * Costear las actividades que se desarrollan en cada uno de los centros de costos identificando las productivas (primarias) y discrecionales (de soporte) con el fin de re-direccionar los esfuerzos a aquellas que agreguen valor al cliente.
- * Diseñar un procedimiento de implementación de un sistema ABC a través de la identificación de elementos clave del mismo y análisis de las restricciones halladas.
- * Comparar el sistema actual con el sistema propuesto usando simulaciones para identificar las mejoras que se pretende conseguir en términos de información sobre costos.
- * Proponer acciones que se ajusten a las operaciones del área, para lograr un manejo eficiente en los costos y en sus procesos.
- * Diseñar los lineamientos generales para la creación de una base de datos que permita alimentar la contabilidad del área con la información de costos pertinente.

Justificación

En Tarjeta Naranja, la mejora continua es uno de los valores institucionales, por eso la importancia de buscar diferentes formas para lograr la mayor eficiencia.

Tarjeta Naranja es una empresa de firme liderazgo, basada en la capacidad y calidez de sus colaboradores y en una filosofía de trabajo donde la innovación es una premisa insustituible. La Cultura demuestra el compromiso con sus colaboradores, fomentando un ambiente de trabajo amigable donde la gente constituye un factor clave para crecer.

En este contexto es que el Departamento de Recursos Humanos juega un papel fundamental en la gestión de los recursos, a través de la incorporación de personas dispuestas a poner en juego todas sus capacidades, brindando una excelente capacitación, fomentando grupos de trabajo sinérgicos, etc.

Con respecto al control de gastos y la mejora continua de procesos de la empresa, en los últimos años se han simplificado en pos de mejorar la experiencia de los clientes, con especial énfasis en: resolución al primer contacto, proceso de alta de clientes, promover la auto atención de clientes y Comercios, disminuir los rechazos de operaciones a clientes de baja.

Actualmente, la empresa persigue, como objetivo institucional, la sustentabilidad de la organización, basada en cuatro pilares fundamentales:

1. Cultura: El “cómo”, es el modo de hacer que caracteriza a la empresa. Se asienta en el desarrollo continuo de los colaboradores en el mejor ambiente de trabajo. El trabajo en equipo, el liderazgo co-participativo, los eventos y espacios para compartir, aprender, trabajar y disfrutar.
2. Experiencia del cliente: Es generar las condiciones para que los clientes vivan y sientan la mejor experiencia en todos los canales de atención y en todos sus pedidos. En la resolución de sus problemas, en la velocidad de sus trámites, en la sencillez de la operación y en la cantidad y calidad de productos que se disponemos para ellos. Hacerles sentir que se confía en ellos y que pueden confiar en la empresa.

3. Eficiencia: Es rediseñar los procesos focalizando en la experiencia del cliente y en hacer sólo tareas que agreguen valor. La innovación y el profesionalismo son los infaltables para que sea posible.

4. Crecimiento: Es desarrollar nuevas oportunidades pensando en el futuro, apostando a la innovación y a las nuevas tecnologías. Crecer de manera sustentable, renovarse y repensarse todo el tiempo.

En lo que hace a este trabajo, se hará un análisis del punto tres, la Eficiencia. La reducción continua de costos, hace que la organización se empeñe en una búsqueda interminable de estrategias para lograrlo. Los esfuerzos para reducir costos se enfocan en dos temas claves:

* Ejecutar sólo aquellas actividades que agregan valor, es decir las que los clientes y directivos perciben que añaden utilidad (mayor beneficio) al servicio prestado;

* Administrar con efectividad el uso de los factores de costos en esas actividades que agregan valor.

Frente a un sistema tradicional de costos, la contabilidad los reporta por departamento y cuentas de gastos (basadas en el plan de cuentas respectivo). Como resultante de ello, la organización que es objeto del análisis, se encuentra frente a la problemática de saber cuánto se gasta, y cómo.

El ABC es una técnica de costeo que se fundamenta en los principios de la Teoría General del Costo pero no es nueva. Entiendo que su preferencia actual se basa principalmente en su adaptación a las nuevas tendencias de gestión organizacional por procesos. Además propone soluciones para algunas deficiencias observadas al utilizar los métodos tradicionales de costeo, especialmente en la distribución coherente de los costos indirectos, los que como comenté anteriormente con el paso del tiempo son más significativos.

Mientras que algunos autores coinciden en que los sistemas tradicionales de contabilidad de costos fueron considerados apropiados para el uso de reportes financieros externos, éstos resultan un tanto inadecuados para proveer información de

gestión correcta y oportuna. Este método permite determinar con mayor precisión las causas del costo de productos y/o servicios, y a la vez, comprender mejor la rentabilidad o valoración por producto y cliente.

En la actualidad, la necesidad del costeo basado en actividades se fundamenta en que es una herramienta de soporte a los esfuerzos para la mejora de procesos, que forma parte integral de los programas de calidad total y mejora continua implementados últimamente en muchas empresas y en Tarjeta Naranja.

En este sentido, es importante recalcar que una de las principales ventajas del ABC es que permite ser calculado siguiendo los supuestos de distintos modelos de costeo y no sólo considerando el costeo completo. Es decir, que puede ser calculado siguiendo los postulados de los seis modelos que la Teoría General del Costo propone para resolver los problemas de la necesidad de los factores y recursos respecto de los objetos/resultados productivos (costeo completo, variable, y directo ya sean calculados según resultantes (históricos) o normalizados (estándar)). Con esto quiero explicar que, se pueden considerar como recursos asignables a las actividades sólo por los costos variables diferenciales, o incluso en los costos estándar.

El desafío principal de este trabajo en la instrumentación del modelo de costeo ABC en el Departamento de Recursos Humanos es diseñar y construir el modelo, reunir la información de costos pertinente y que el mismo sea sostenible en el tiempo. Partiendo de las siguientes características relevadas en el área:

- * La mayor parte de sus costos es constituida por la mano de obra directa, superando el 70% de los costos totales.
- * No tienen productos tangibles. Sus outputs son servicios (capacitaciones, horas de coaching, evaluación de desempeño, etc.).
- * El costeo de sus procesos y los servicios brindados a los clientes reviste importancia.
- * Sus directivos muestran especial interés por el costo de hacer.

* Incertidumbre sobre la capacidad operativa necesaria para brindar servicios y por ende su gran preocupación es pronosticar la demanda de los mismos, ya que en función de estos se estimará la capacidad disponible que generará los costos.

Tener un sistema de costos deficiente en las empresas representa una gran debilidad. La toma de decisiones en aspectos de costos requiere de una selección de alternativas racionales, y no meramente intuitivas como se realizan en la actualidad. Por eso en respuesta a esta inquietud de la organización, se considera adecuada la implementación de la técnica de costeo citada, ABC.

De esta manera, la organización además de mejorar sustancialmente la toma de decisiones, eficientizando el uso de información de costos conforme a la administración estratégica de costos. La cual es destinada a desarrollar e identificar estrategias más adecuadas, tendientes a producir una ventaja competitiva distintiva y que pueda ser valorada por los clientes internos que son el motor que da vida al área.

Definiendo mejor el significado del ABC, puede decirse que es una metodología de análisis de costos que busca rastrear los gastos de una empresa monitoreando los diversos flujos de consumo de los recursos, relacionándose con las actividades más importantes, y de éstas para el objeto del costo, o sea, el producto, servicio o cliente.

La intención de esta investigación es suministrarle a la empresa los lineamientos básicos para el mejoramiento del sistema de costos actual que le permita un avance considerable en lo referente a sus prácticas en pos de la eficiencia.

Por último, la implementación del ABC lleva a la Administración Basada en Actividades (ABM), que implica el uso de la información obtenida a través del ABC para comprender y hacer cambios beneficiosos. Consiguiendo así hacer realidad el ABM cuando se desarrolla una gestión basada en la información proporcionada por el ABC.

Limitaciones del estudio

Si bien la investigación es ambiciosa en su pretensión no constituye una construcción acabada ya que adolece de imperfecciones y limitaciones. Ha de tenerse en cuenta su carácter observacional en un único departamento lo que hace que sus conclusiones sólo sean válidas en las condiciones del estudio. Las limitaciones se relacionan con la calidad de los datos recopilados reconociéndose que la información contenida en ciertos casos es imprecisa y en otros, incompleta.

También debe tenerse presente que el manejo de los procesos incluidos en este trabajo requiere de un conocimiento multidisciplinario relacionado a los recursos humanos y que por mi orientación de Contador Público como autora de la tesis no tengo un conocimiento acabado de los temas relacionados al estudio, lo que en alguna medida ha sido salvado con el asesoramiento valioso brindado por referentes profesionales que se desempeñan en la empresa.

No obstante lo expuesto, la tesis presenta soluciones a los problemas planteados, así como conclusiones y recomendaciones que se espera sean de interés en futuros estudios. Me motiva pensar que si mi tesis sirve para animar a alguien a efectuar otras experiencias, habré logrado algo útil.

El principal alcance del estudio radica en la familiarización y entendimiento del costeo ABC, el cual se inicia en el departamento de Recursos Humanos, considerando los datos de costos del segundo semestre del año 2016.

Por último, dejo aclarado que las cifras y nombres mencionados en el presente trabajo son supuestos para salvaguardar la información real de la citada organización y preservar su confidencialidad. El uso de la información histórica contable, es restringido.

Los resultados y recomendaciones sólo se aplican al departamento de Recursos Humanos.

Capítulo 2: Marco Teórico

La contabilidad de costos se ocupa de la clasificación, acumulación y control y asignación de costos. Los cuales pueden acumularse por trabajos, procesos, productos, actividades y otros segmentos del negocio de la organización (Morton Backer, 1998).

Cada vez más la determinación de los costos se establece en una ventaja competitiva en el ámbito de la gestión empresarial. La contabilidad de costos es una herramienta fundamental dentro de una organización, tanto industrial como de servicios, ya que mediante ésta se puede medir la cantidad de recursos utilizados en un proceso de producción. El modelo de costos para las empresas es de suma importancia, ya que éstos son los que determinan la viabilidad del negocio, los que determinan en gran parte el grado de productividad y eficacia en la utilización de los recursos.

La administración de costos es “el conjunto de acciones que los gerentes emprenden para satisfacer a su clientela, reduciendo y controlando los costos de sus productos y/o servicios” (J. Toro López, 2010, p.7).

Los contadores definen el costo como un sacrificio de recursos que se asigna para lograr un objetivo específico. Un costo (como los materiales directos o la publicidad) por lo general, se mide como la cantidad monetaria que debe pagarse para adquirir bienes o servicios.

Los sistemas de contabilidad de costos tradicionales se desarrollaron principalmente para cumplir la función de valoración de inventarios y para cumplir con las exigencias externas tales como las que derivan de acreedores e inversionistas. Sin embargo, estos sistemas tradicionales tienen muchas fallas, especialmente cuando se les utiliza con fines de gestión interna (Kaplan y Cooper, 1998).

En la actualidad las organizaciones están en la imperiosa necesidad de tomar decisiones e implementar proyectos estratégicos. Es así como las clasificaciones de costos y gastos son fundamentales en el momento de tomar decisiones estratégicas referentes a introducir o retirar un producto o un servicio nuevo al mercado; realizar o no procesos de tercerización; reducir estructuras de manera temporal o definitiva, etc.

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

Tarjeta Naranja es una empresa con marcada orientación al cliente, a quien se le ofrece una experiencia diferente, basada en servicios y comunicaciones innovadoras y atención con calidad y calidez.

Costos por actividades, ¿un nuevo sistema?

Algunos autores y manifiestan que el sistema de costeo por actividades no es un nuevo sistema en sí, sino una mera transformación a las metodologías utilizadas tradicionalmente por las técnicas de costos.

En principio, es fácilmente coincidir con estas afirmaciones, pero no por ello dejamos de preguntarnos a cerca del problema fundamental de la teoría y las técnicas de costos, que es el tratamiento de los factores (o costos) indirectos.

Antes de la aparición del costeo ABC, el tema se resolvía de cualquiera de las dos opciones siguientes: la de los costos completos, ya sea por absorción o normalizados; o la del costeo variable, que no tomaba en cuenta los costos indirectos como parte de los costos del producto, sino que los consideraba como gastos del período. Estos gastos debían ser cubiertos con las contribuciones marginales de cada uno de los productos elaborados.

En el caso de costeo variable, la relación se constituye entre las contribuciones marginales totales y su “capacidad” para absorber el valor de los factores indirectos asignados al período, no está influenciada por el volumen producido.

El costo por actividades lo que nos dice es, que todos los factores indirectos se generan, no como consecuencia de la producción sino como resultado del desarrollo de las múltiples actividades que debe efectuar la empresa, que se formulan dentro de los diferentes procesos que se desarrollan en la misma, tendientes a satisfacer el objetivo final de producir bienes o servicios y vender.

Por otro lado, y resulta contradictorio con respecto al costeo completo, el conjunto de los insumos indirectos incurridos no sólo separa aquellos imputables a la capacidad ociosa sino que, al clasificar las actividades entre las que agregan o no valor, se está apartando de los costos a éstas últimas de modo de alcanzar un costo competitivo.

Podemos decir que “no es un nuevo sistema de costos” pero también afirmar que sí lo es en muchos aspectos que lo diferencian de los tradicionales. Que este sea un método apropiado o no, será otra discusión pero que es diferente no cabe ninguna duda. A pesar de que el sistema de costeo ABC tuvo sus orígenes en las empresas industriales, ha tenido gran relevancia en las empresas de servicios, las cuales enfrentan una competencia cada vez más fuerte y deben comenzar a usar los recursos con que cuentan en forma más racional y ajustada a los objetivos que se proponen cumplir.

Otro tema a discutir con respecto a los costos por actividades es si su aplicación se corresponde con el costo completo solamente o si cabe también considerarlo dentro de las posibilidades del costeo variable. El costo completo absorbe todos los costos en los que incurren las actividades dentro de la cadena de valor, eliminadas las actividades que no agregan valor a los costos de cada producto, nos ofrece el costo total de cada producto destinado a ser el mínimo a partir del cual la empresa fijará su precio de venta con el objeto de participar en el mercado competitivo.

El costeo variable, obtiene los costos para cada producto partiendo de los factores de comportamiento variable sumados a los factores fijos directos de cada nivel, de departamento, de línea, de sección y de empresa.

El costeo variable libera al empresario de la necesidad de cubrir con cada precio el costo completo de cada producto, de esta manera permite una mayor libertad para fijar los precios considerando la influencia de otras variables (Yardin, 1999).

En conclusión, considero que sólo el sistema de costos completos se ajusta a las necesidades y exigencias del costo por actividades.

Información de costos y estrategia

Un concepto de estrategia empresarial es brindado por H. Meléndez, quien menciona que “puede ser definido como una serie de ajustes que realiza la organización para adecuarse y anticiparse a las variaciones que se producen en el entorno, que deben ser realizados para alcanzar los objetivos políticos a los que sirve” (Meléndez, H., 2000, p.47).

A partir de este concepto, es necesario afrontar la estrategia como medio y como proceso. Dentro de estos dos ángulos de análisis, tendremos que establecer cómo participa la generación de información sobre los costos y su aplicación para el control de la gestión de la empresa en general y de las unidades de negocios en particular (como sería el caso de análisis de este TFG).

El desarrollo de una estrategia implica un proceso que en la literatura comercial de gestión se denomina “sendero estratégico”, el cual se esquematiza de la siguiente manera (Mintzberg, H. y Quinn, 1993):

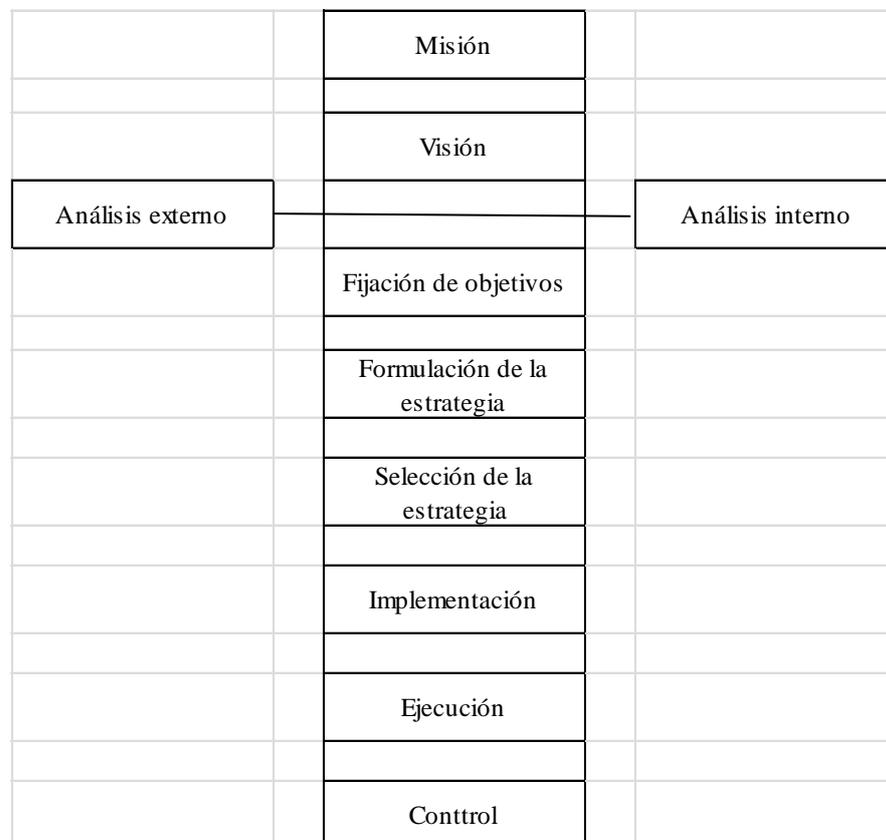


Figura 1. El proceso de desarrollo de una estrategia.

Del esquema que se muestra en la Figura 1, se desprende la ubicación de la información sobre costos dentro de este proceso es el Análisis Interno. Esta etapa del proceso implica la búsqueda e identificación de los factores que permiten la generación de rentabilidad para la empresa o una unidad de negocios de manera eficiente. Uno de los mecanismos para desarrollar esta búsqueda es la clasificación de las actividades primarias y las actividades de apoyo de una cadena de valor. Cada una de estas actividades son generadoras de una serie de costos con naturalezas, comportamientos y direccionamientos diferentes entre sí y que afectan la rentabilidad.

Ahora bien, no debemos olvidar que el hecho de generar esta información no la pondera a nivel de calificarla como estratégica. Colabora en el proceso, pero no implica desarrollar una estrategia en su totalidad. Son muchos los pasos que implica este camino, teniendo cada uno de ellos una importancia relativa en sí mismos. La correcta ubicación de la información de costos y de las herramientas de control de gestión, permite no caer en el error de considerarlas de carácter estratégico.

En un aspecto, constituirá un factor clave en el plano de las decisiones administrativas. Este ámbito ofrece un campo sumamente relevante y amplio para el desarrollo y la aplicación de sistemas de costos integrados con los sistemas de información de la empresa, permitiendo que se complementen ambos para la planificación de las decisiones de gestión, los mecanismos de coordinación de las mismas y las herramientas de control de los resultados.

Los procesos de reingeniería, demandan información respecto de la reducción de los costos desde los procesos, desde los productos y desde las actividades. Herramientas de gestión como el “outsourcing”, el “costeo objetivo” y el costeo basado en actividades, respectivamente, permiten fortalecer esos procesos y sustentarlos en información que puede seguir siendo controlada una vez iniciados. Por eso, muchas de estas herramientas para la captura del valor son presentadas dentro de los denominados “tableros de comando”.

El costeo objetivo o "target costing" tiene como finalidad establecer el nivel de costo en el que se debe incurrir para alcanzar un grado de rentabilidad pretendido. No se trata de determinar la magnitud de los costos alcanzados, o de estimar costos futuros, sino de establecer el costo admisible para lograr los objetivos planteados.

Podmoguilynje apunta que para ello va a ser necesario tener un conocimiento profundo de las actividades que se realicen en la organización, por lo cual esta técnica se va a vincular estrechamente con la gestión basada en actividades y con el costeo basado en actividades.

Si bien no se pretende invalidar los sistemas de costos tradicionales, sino que se pretende mostrar que los sistemas basados en actividades proporcionan de forma significativa la confianza de la información. Se trata de conseguir nuevas formas en la concepción y utilización de la información empresarial, más acordes con las características externas e internas de la empresa.

Sin embargo, el sistema de costos ABC no es lo suficientemente eficaz si no hay un cambio también en la administración, lo cual nos hace cambiar a una Administración Basada en Actividades (ABM).

La Administración Basada en Actividades implica el uso de la información obtenida a través de ABC para comprender y hacer cambios beneficiosos en la forma que las compañías hacen negocios.

El control y seguimiento de los costos compromete y avala a los responsables involucrados en las decisiones, ya que depende de ellos proponer las mejoras necesarias a introducir en las actividades que se realizan, cuyo costo alternativo resulte inferior al de la empresa; o prescindir, crear o reestructurar centros de responsabilidad; o diseñar las políticas de inversión en función de las necesidades futuras detectadas, analizando así la viabilidad de la empresa.

Además valerse de herramientas de gestión para medir sus actividades, tal como Benchmarking sobre la masa salarial, actividades de comercialización, producción y administración, puede hacer obtener el costo de los recursos insumidos por aquellas y analizar la necesidad de las mismas, a los efectos de determinar su continuidad, mejora, sustitución o aplazamiento en los casos que correspondan.

También la organización basándose en indicadores mensuales y anuales a los efectos de medir su gestión, recurriendo a un Tablero de Comando que permita orientar a los directivos sobre el nivel de competitividad a través de un análisis

comparativo con su entorno económico, permite romper con barreras organizativas y centrarse en los procesos propios y básicos de su negocio.

Mi reflexión es que deben validar periódicamente el comportamiento y dispersión de los costos, y cualquier otro cambio que ponga de manifiesto una evolución futura que impacte en el funcionamiento del sistema empresa. Es fundamental en todo momento del funcionamiento del sistema empresa, conocer los costos de la complejidad y de la descentralización de los procesos, frente a los costos de la concentración de los controles.

El ABC y los modelos de costeo completo y variable

Muchas opiniones técnicas opuestas han sido difundidas en torno a la cuestión acerca de si el costeo ABC puede ser considerado como una modalidad del costeo completo, o bien si se trata de un modelo distinto a ese. Aunque no se presenta la misma pregunta en torno a si el ABC puede ser entendido como una modalidad del costeo variable. Al menos en la visión de sus autores, el ABC no ha sido concebido como una técnica compatible con el costeo variable.

Existen, por el contrario, varias opiniones conforme a las cuales el ABC no es otra cosa que una nueva propuesta de bases de prorrateo, o claves de reparto de los costos indirectos, dentro del modelo de costeo completo.

Yardin (2003) manifiesta que la expresión “inductores” de costos (direccionadores o “cost drivers”) no es otra cosa que una propuesta de bases de prorrateo que satisfaga mejor las relaciones de causalidad entre los costos y los objetos de costo. Todo ello, sin abandonar los lineamientos fundamentales del costeo completo, es decir, la incorporación de los costos fijos dentro del costo de los productos terminados o servicios prestados.

Sin embargo, es muy poca o escasa la literatura relativa al mejoramiento de la determinación de las relaciones de causalidad de los costos. Es decir el ABC hizo un importante aporte que no llegó acompañado de un mejoramiento en este aspecto.

El ABC no ha conseguido deshacerse del punto más débil que puede afectar a un modelo de costeo, que es interpretar al costo fijo por unidad de actividad (es decir,

el cociente del costo fijo sobre la cantidad de actividad) como una entidad existente en la realidad económica. Pensemos en un ejemplo acorde al caso de análisis, cómo podríamos explicar el siguiente cociente: Alquileres/cantidad de resúmenes de cuenta.

Una prueba de tal situación es que en casos tales como el alquiler no se pueden calcular variaciones de eficiencia, sino solamente variaciones de capacidad y presupuesto. Es decir: es imposible medir la eficiencia en el uso de un alquiler.

Si la eficiencia en el uso de un factor se mide a través de la comparación de la cantidad real consumida versus la cantidad que debió consumirse si se trabajara en forma eficiente: ¿Es válido, desde el punto de vista conceptual, preguntarse “cuántos” alquileres se debieron consumir en la producción de X unidades o la prestación de X servicios? En todo caso la pregunta sería cuántas unidades se debieron hacer con 1 alquiler. Pero es imposible actuar sobre el alquiler tal como se actuaría sobre el consumo de materiales u horas de mano de obra.

Se sabe que la aceptación de la existencia del “costo fijo unitario” radica la grieta que separa a los modelos de costeo completo y costeo variable en la interpretación de la naturaleza de los hechos económicos. Mientras para el primero, el “costo fijo unitario” es una entidad presente en la economía, para el costeo variable es una figura que carece de significado, por lo que su utilización en la adopción de decisiones de cualquier tipo, implica un grave error.

Los costos

La acumulación de costos es un proceso de recolectar y acumular datos de costos en una forma organizada y de acuerdo a un plan o sistema contable. La asignación es un término general que comprende tanto la acumulación de costos como su asignación. Se asignan costos a un objeto de costo como una forma para tomar decisiones.

Existen dos factores básicos que impiden asignar los costos indirectos de manera precisa, por un lado la proporción de los costos indirectos de fabricación no relacionados con bases de volumen al total, y por el otro, el grado de diversidad de los productos (Cuevas Villegas, 2010).

La existencia de un consumo inmediato en las empresas de servicios, por lo general, implica que el cliente participe en el proceso de transformación, generándose de esta forma un elevado uso de mano de obra directa por parte del área prestadora del servicio.

La determinación de los costos es más compleja y diversa, ya que los procedimientos de cálculo depende del tipo de actividad, y son diversos los servicios. Por ejemplo, el proceso de determinar el costo en una empresa de seguros es diferente de una empresa de transporte, banco o servicio profesional.

“Los productos consumen actividades. Las actividades consumen recursos”

Esta afirmación, si bien es correcta, resulta a veces parcial, ya que no contempla toda la realidad de los hechos económicos. Es cierto que son las actividades las que consumen recursos. Pero los recursos, además de ser consumidos por las actividades, también son consumidos por el mero transcurso del tiempo, aunque las actividades propiamente dichas se hallen ausentes, es decir, no se lleven a cabo (Yardin, 2003).

Entendemos que el concepto de “actividades” implica un estado de empresa en marcha, en sentido amplio, comprendiendo dentro de esta expresión a las empresas que aún no se encuentran realmente en actividad, o que estándolo, están cerradas por vacaciones, o simplemente por no trabajar 24 horas diarias, o por tratarse de un día no laborable.

Los promotores del ABC sostienen, que en términos de largo plazo todos los costos son variables (Visconti, 2000). Encuentro aquí una contradicción. En primer lugar, la circunstancia de que ciertos costos que son fijos pueden convertirse en variables, no es una cuestión de plazos sino de volúmenes. Cuando son superados ciertos niveles de actividad, el comportamiento fijo de un costo puede sufrir una alteración, pero esto no tiene que ver con el transcurso del tiempo. Por lo tanto, afirmar que los costos fijos se vuelven variables en el largo plazo no se condice con la naturaleza de los hechos económicos.

En segundo término, no todos los costos fijos se tornan en variables frente a crecimientos en el nivel de actividad. Por ejemplo, el sueldo de la gerente general, o del presidente del directorio, o la depreciación de las oficinas administrativas.

Lo cierto es que, analizado el tema en profundidad, los caracteres de fijo o de variable de un costo constituyen situaciones extremas, con un abanico de situaciones intermedias, algunas de las cuales se aproximan más al carácter de variable y otras más al carácter de fijo, conforme al comportamiento de los distintos factores de la producción.

Yardin (2003) considera que para que un costo sea clasificado como variable, no es un requisito que la variación del costo sea estrictamente proporcional a la variación en el nivel de actividad, pudiendo serlo más o menos que proporcionalmente, lo que da lugar a una sub-clasificación de los costos variables, en proporcionales, progresivos y regresivos.

Pero un costo puede variar cada vez que se produce un nuevo lote de producción (y no una nueva unidad de producto). En este caso, el costo no deja de ser variable, aunque su variabilidad está en función de la cantidad de lotes y no de la cantidad de unidades.

La circunstancia de llamar variables o fijos a estos costos, es una cuestión estrictamente convencional. Con toda seguridad serán variables aquéllos sensibles a las menores variaciones, así como llamaremos fijos a los que se modifican frente a cambios más importantes, y a los que no se modifican dentro del horizonte de nuestro planeamiento.

Los generadores de costos

Los servicios son distintos cuando consumen actividades en proporciones diferentes. Cuanto mayor sea la diversidad entre los servicios, tanto mayor será el resultado erróneo que se puede originar si se usa un solo generador de costos. El número aconsejable de generadores de costo dependerá del nivel de precisión y complejidad que exija el grado de conocimiento del costo del producto.

Lo aconsejable es optar, en primer lugar, por aquellos generadores de costos de cuya existencia se tenga información o fácil acceso y en segundo lugar, analizar la correlación entre el grado de correspondencia entre el consumo supuesto por el generador de costos y el consumo real de la actividad. Según el grado de similitud, la apreciación del costo será mayor o menor y su confiabilidad, también, se considerará mayor o menor (Fernandez y Pruzzo, 2002).

Otro aspecto a destacar es la influencia que el hecho de estipular unos generadores de costos puede tener sobre las personas. La conducta de una persona cuando se considera un generador de costos como base para evaluar su prestación, puede ser muy positiva o totalmente negativa según ese generador induzca a comportarse de una manera deseada o no deseada.

La asignación de los generadores de gastos, constituye una etapa tan fundamental, como compleja de todo el proceso. La primera premisa que se debe contemplar es que la elección refleje de la manera más fiel, el objetivo del generador de gastos, es decir, que ponga de manifiesto el efecto causal entre gasto, actividad y servicio.

Asimismo, es de suma importancia conocer qué es lo que se va a calcular, ya que no es lo mismo cuando se trata de un cálculo unitario, que a nivel de una actividad o grupo de actividades. En función de los niveles que se precisen, el tratamiento de los generadores de costos será distinto.

Lineamientos para el mejoramiento de un sistema de costeo

Se pueden definir tres lineamientos principales para el mejoramiento de un sistema de costeo:

1. **Atribución del costo directo:** Este lineamiento tiene como finalidad reducir la cantidad de costos clasificados como indirectos, minimizando así el grado en que se tienen que asignar los costos en vez de atribuirse. Identificar tantos costos directos como sea económicamente factible.

2. Grupos comunes de costos indirectos: Ampliar el número de grupos comunes de costos indirectos hasta que cada grupo sea más homogéneo. Todos los costos de un grupo común de costos tienen las mismas relaciones de causa y efecto con respecto a un solo generador de costos que se usa como la base de aplicación del costo.

3. Bases de aplicación de los costos: Siempre que sea posible se debe usar el generador del costo (la causa de los costos indirectos) como la base de asignación del costo para cada grupo común de costos indirectos homogéneos (el efecto) (Horngren, 2012).

ABC y sus utilidades

El sistema ABC intenta proporcionar un mapa económico de las operaciones en la empresa, que ponga de relieve el costo existente (y presupuestado si es posible) de las actividades y procesos empresariales, lo que a su vez conduzca al conocimiento del costo y rentabilidad de los servicios, clientes y sucursales (Laporta, 2005).

Determina las actividades que agregan valor

La gran estrategia del método ABC es analizar si las actividades demandadas son realmente necesarias para el negocio, en vez de que la actitud gerencial, provista de informaciones contables actuales basadas en el volumen de producción, decida eliminar la provisión de recursos a través del corte indiscriminado de personal, reduciendo llamadas telefónicas, fotocopias y demás gastos triviales, considerado en la mayoría de las veces infructífero para la reducción global de los costos. De manera resumida, se puede afirmar que la metodología del ABC se torna oportuna por la identificación formal de recursos inadecuadamente utilizados en actividades consideradas no agregadoras de valor al cliente.

Una diferencia entre el sistema de costeo ABC y los sistemas de costeo tradicionales, es que éstos se enfocan verticalmente en departamentos, mientras que el modelo de costeo ABC se enfoca de manera horizontal en los procesos. Las actividades son rastreadas a lo largo del proceso, independientemente del departamento en el que se desarrollen. Esto ayuda también a que este modelo sirva

como herramienta para el mejoramiento de los procesos, identificando las actividades que agregan valor y aquellas que no (Fernandez y Pruzzo, 2002).

Evalúa las actividades y determina en que procesos se integran

La metodología rastreadora de los costos indirectos obtenida por el ABC proporciona un eficiente gerenciamiento de los procesos, principalmente en el momento de toma de decisiones. De la misma forma, posibilita un análisis más detallado del flujo de los recursos consumidos en la cadena productiva, direccionando inversiones de real valor para el negocio y que atiendan a las expectativas de mercado (Medina, 2005).

Al segregar los procesos en actividades, se deberá buscar un nivel de detalle compatible tanto para el sistema de obtención económico y viable de los costos, como para el entendimiento por parte del personal y los directivos de la empresa, de las actividades críticas responsables los servicios.

La opción por un control más o menos preciso de los costos, dependerá de la criticidad del monitoreo de los costos frente a la competitividad en que opera la empresa. De esta forma, el ABC responde a las necesidades que están teniendo las empresas de conocer, de manera más precisa, los costos de producción no sólo por la diversidad de los productos, sino también por la complejidad en la prestación de servicios (Medina, 2005).

Permite realizar comparación con las mejores actuaciones posibles, dentro de otras secciones de la empresa, o con otras empresas

Determinar el costo y rendimiento de una actividad permite una comparación con diferentes sectores o con otras empresas que realizan la misma actividad. Las operaciones más efectivas en relación con el costo pueden ser estudiadas para determinar las mejores prácticas que pueden ayudar a mejorar las operaciones. El costeo ABC evalúa las actividades de una empresa para determinar si son realizadas con efectividad en comparación con alternativas tanto de dentro como de fuera de la empresa. El costeo por actividades mejora la comprensión de nuevas tecnologías de proceso, identificando el impacto de estos cambios y enfocándose en cómo las actividades son realizadas (Laporta, 2005).

Reorganiza los recursos

Una vez que las empresas identifiquen sus segmentos de clientes, pueden determinar también sus necesidades y preferencias. El costeo ABC les permitirá conocer el costo de las actividades en cada proceso y, de esta manera tomar decisiones respecto a cómo mejorarlos y modificarlos para satisfacer las expectativas de los segmentos. Con esta práctica pueden hacer aún más rentables sus segmentos y obtener clientes más satisfechos.

Sugiere mejora en la asignación de los costos de apoyo

Considerando que la mayoría o todos los costos de las empresas de servicios son indirectos y aparentemente fijos, el sistema de costeo ABC es idóneo para este tipo de empresas. Las empresas industriales pueden identificar de una manera más sencilla los rubros directos que se están utilizando en la producción: mano de obra directa, materia prima y materiales directos, y de esa forma conocer los costos principales de sus productos.

Por otro lado, las empresas de servicios cuentan con muy pocos costos directos y mucha mano de obra y recursos utilizados para proveer sus servicios, así como para realizar actividades de soporte o institucionales por el mismo personal; lo cual dificulta su rastreo y asignación. Pese a esta dificultad, no deja de ser necesaria la clara identificación del consumo de recursos por cada actividad para determinar el costo de sus servicios. Por esta razón, el sistema de costeo ABC es una herramienta que permitirá a las empresas de servicios identificar y controlar los costos utilizadas en cada actividad, al mismo tiempo que los asocia con sus servicios.

Brinda precisión en la determinación de los costos de los productos o servicios

Sin embargo, es importante tener en cuenta la dificultad que implica para una empresa de servicios el establecer su portafolio. El portafolio de servicios que se ofrece por lo general es muy amplio y variable, si bien se tiene una gama limitada de servicios, éstos se multiplican por el sinnúmero de requerimientos que cada cliente pueda solicitar. Las empresas de servicios suelen ser muy flexibles para adaptarse a las necesidades del cliente y por esta razón puede ser difícil determinar los tipos de

servicio que ofrecen. Sin embargo, el costeo ABC se enfoca en actividades, utilizando objetos de costo, uno de los cuales puede ser precisamente “el cliente”, facilitando así la complejidad del costeo en este tipo de empresas (Laporta, 2005).

ABC - ABM

La Administración Basada en Actividades (ABM) es toda acción que se tome en función de la información que el modelo de costeo ABC proporcione. Su objetivo es conseguir que la organización alcance los mismos resultados reduciendo el consumo de recursos, o que con los mismos recursos preste un mayor volumen de servicios, y por consecuencia mejores resultados (Kaplan y Cooper, 2000).

Si bien metodológicamente el ABC podría haber surgido como una técnica de costeo que permita la implementación del modelo de gestión ABM, esto no fue así. Kaplan y Cooper en su libro “Coste y Efecto” confiesan que empezaron con la herramienta para costear y posteriormente reconocieron que podía servir para mucho más. Con lo cual, es a partir de ahí que justifican la necesidad de evolucionar desde la técnica de costeo ABC a un modelo de gestión de costos ABM.

También reconocen que si bien en sus primeros escritos se focalizaron en el cálculo de los costos basados en las actividades y su utilidad para evaluar la actuación pasada, destacan que desde entonces, se han desarrollado ideas importantes para exaltar el potencial de los sistemas de gestión de costos.

Hoy en día, muchas aplicaciones del ABC siguen informando sólo sobre el pasado y si bien posiblemente lo hagan más exacta y oportunamente, no consiguen incorporar estas ideas y conceptos más nuevos, particularmente el papel crítico de la capacidad de la organización. En consecuencia, la mayoría de los usuarios están aprovechando únicamente sólo una fracción de los beneficios potenciales que conlleva la gestión de costos, y que permitirían a los directivos mirar al futuro y encontrar nuevas soluciones para hacer la empresa más rentable.

También coincido con Kaplan y Cooper en que el ABC no es sólo para medir y gestionar los costos de producción, sino que debe aprovecharse la información que brinda para una amplia variedad de aplicaciones enfocadas a la gestión de las

actividades en toda la cadena de valor de la compañía, tanto en eslabones externos: como eficientizar las relaciones con el cliente a la hora de atender sus pedidos, así como gestionar las relaciones con los proveedores para obtener un costo bajo o internos como fijar precios, influir en el diseño de productos y servicios futuros.

El ABC desde el punto de vista de un producto contribuye detallando sobre cuánto cuesta, por ser el ABC una técnica o mecánica que permite determinar el costo de los productos, clientes, y canales en forma más precisa y lógica. En cambio, el ABM facilita la gestión desde el punto de vista de los procesos; por lo tanto el ABM integra la técnica del ABC con decisiones estratégicas y operativas basadas en el costo de las actividades. Esto se hace por medio de la medición del valor agregado contenido en los procesos, brindando información sobre el valor de los mismos. Por consiguiente el ABM permite analizar y contar con información para la toma de decisiones como por ejemplo hacer o tercerizar, diseño de productos y análisis de rentabilidad.

Como en general el ABC/M no suele ser un modelo ampliamente difundido en todos los niveles de las empresas (en algunos casos, sólo acotado en el área de Control de Gestión), el mismo debe probar que satisface los requerimientos de los diversos actores involucrados. Adicionalmente, como todo cambio en las formas de medir el negocio, seguramente genera una resistencia por parte de aquellos que prefieran el estado actual de las cosas, especialmente las áreas comerciales.

Teniendo en cuenta estas cuestiones, al momento de iniciar el desarrollo de un modelo ABC es recomendable que se arranque con un “piloto”, es decir que se haya limitado el alcance del proyecto a una función específica, un área o una línea de negocio. Es lo que se va a llevar a cabo en este TFG. Por este motivo, al finalizar esta instancia resulta fundamental ampliar el alcance original, para extenderlo al resto de la organización, es decir a las funciones, áreas o líneas de negocio no incluidas en el ejercicio inicial.

Entre los principales desafíos a encarar a futuro por las empresas que ofrecen servicios financieros, se destaca la automatización de la totalidad de sus drivers transaccionales y sobre todo la generación de información por segmento de clientes

porque sus procesos están siendo adaptados en función a la estrategia de segmentación (Hasda, 2016).

Normalización de costos

En un análisis “ex ante”, este modelo, considera necesarios en componente físico y monetario a la cantidad “normal” de factor/recurso establecida. Se realiza la consideración de qué cantidad física y monetaria de factor serán necesarias, de manera predeterminada, en condiciones normales de actividad en los procesos productivos.

Dentro de esta premisa se encuentran los costos estimados, pronosticados, o aquellos con mayor rigor técnico como ser los costos estándares. En estos casos, son necesarios los costos determinados por esta pauta de “normalidad”, mientras que la diferencia entre los costos resultantes y los normalizados, es considerada “otros resultados.

Este proceso depende de la capacidad de los involucrados de anticipar los escenarios, otorgando velocidad de respuesta en la creación de nuevas oportunidades, alternativas, provocando una revisión de sus estrategias. Es la necesidad de pasar de un modelo reactivo, que responde a los problemas cuando sucedes, a uno proactivo con capacidad de gestionar los cambios.

Para conocer los procesos de transformación (considerados tanto los de producción como los de apoyo) es necesario desagregar las acciones que los conforman. Esto provoca que el analista deba entrevistarse con los distintos responsables de cada actividad con la finalidad de conocer y aprender el funcionamiento de cada una, logrando una visión integral de la empresa. Esta tarea del analista por conocer los procesos, ya sea a través de entrevistas con los responsables o de inspecciones/observaciones oculares permitirá lograr un adecuado mapeo de los procesos de transformación.

La normalización es la actividad que tiene por objeto establecer lineamientos destinados a usos comunes y repetidos, con el fin de obtener un nivel de ordenamiento óptimo en un contexto dado. La normalización apunta a crear criterios operativos para un producto, proceso o servicio, a través del dominio de las características técnicas, la

satisfacción del cliente, la validación de los métodos de producción, el aseguramiento de la calidad de los procesos.

La normalización establece las condiciones que debe reunir un producto o servicio para que sirva al uso al que está destinado. Se trata de un procedimiento que en base a principios y conceptos fundamentales podrá ser adoptado y adecuado a las modalidades operativas de cada empresa.

Su implementación es gradual y debe alimentar la base de datos técnicos y estadísticos, provocando en ciertos casos modificaciones en los procedimientos actuales de la empresa con la finalidad de obtener el dato deseado. También deben unificarse procedimientos para el tratamiento de mermas, desperdicios, no conformes, capacidad ociosa, determinar niveles de actividad por líneas de producto, de la empresa.

Normalización de las actividades

A los efectos de conseguir una normalización adecuada es importante ampliar el conocimiento de los procesos productivos como así también el de los recursos a la hora de ser utilizados en los mismos. Por otra parte, se hace difícil interpretar la vinculación entre los objetivos y los factores productivos sin analizar en detalle lo que sucede en este conjunto sistemático de acciones que se desarrollan para alcanzar los resultados propuestos. Es por ello, que a la hora de normalizar costos, se debe prestar especial atención al proceso de acumulación de los mismos.

De allí, que para poder normalizar en primera instancia el costo de una actividad, se hace necesario conocer el objetivo. El mismo se define en una determinada cantidad de unidades de ocupación, las cuales se disponen en el marco de un objetivo general concreto planteado en la estrategia organizacional. Luego se hace fundamental conocer los factores que se necesitan para alcanzar ese objetivo y normalizar sus componentes físicos y monetarios para poder cuantificarlos.

Vale aclarar que las actividades que son objeto de normalización son todas las involucradas en la gestión de la organización. El enfoque inicial y tal vez considerado tradicional en las normalizaciones es hacia las acciones inmediatas. De hecho, en

muchos casos se confunde la normalización con la estandarización a niveles de procesos productivos únicamente. Sin embargo para que la normalización sea completa, se hace necesario encarar el análisis de todas las actividades involucradas.

Uso nivel de actividad normal

Es improbable que de la simple implementación de un sistema de costos y un presupuesto, se pueda establecer una normalización de los niveles de actividad. Es así, que de las “corridas” sucesivas mensuales de la información se irá dando forma a la posible normalización, la cual podría estar validada con el transcurso del primer año. Por otra parte, se podrá formalizar esta afirmación luego de previos estudios sobre los comportamientos observados en cada línea durante estos períodos relevados, el análisis estadístico de los mismos y la asistencia profesional especializada en costos e ingeniería.

La teoría de las restricciones (TOC)

La Teoría de las Restricciones es una metodología desarrollada por el físico israelí Eliyahu Goldratt al servicio de la gerencia, que permite direccionar la empresa hacia la consecución de resultados de manera lógica y sistemática, contribuyendo a garantizar el principio de continuidad empresarial. Para que el sistema empresarial funcione adecuadamente las operaciones deben ser estabilizadas, para ello es necesario identificar y alterar las políticas erróneas.

Este principio defiende la prioridad de balancear el flujo productivo en detrimento de la concepción tradicional que defiende el balanceo de la capacidad, a partir de la cual se establece un flujo continuo. Balancear el flujo de producción implica trabajar teniendo como punto de partida los llamados cuellos de botella, es decir, los puntos donde los recursos utilizados limitan el flujo de la empresa como un todo.

El balanceo del flujo productivo tiene efectos directos sobre los niveles de inventario de materias primas, de productos en proceso y de productos terminados. Estos elementos afectan la meta de la empresa ya que tienen incidencia negativa sobre la utilidad, y podría aplicarse mismo criterio para los servicios.

De acuerdo con la teoría de las restricciones, la activación de un recurso consiste en el uso de recursos no restrictivos (es decir aquellos que no constituyen cuellos de botella), en volumen superior al requerido por aquellos recursos que sí son restrictivos.

A manera de ejemplo, supongamos que el equipo de Liquidación tiene una capacidad para hacer 10 bajas de empleados en un día, a su vez el área de corte de 100 unidades por día, a su vez, el departamento B, tiene una Gestiones Laborales tiene capacidad para procesar apenas 7 documentaciones de bajas por día (por lo tanto es el recurso con capacidad restrictiva). Si Liquidación produce a toda su capacidad, el efecto luego de un mes de trabajo afectaría a la eficiencia del proceso y finalmente, la empresa se afecta económicamente.

La teoría de las restricciones insiste en la identificación de los recursos restrictivos y los no restrictivos para luego hacer énfasis en la optimización de los primeros, ya que ellos limitan la eficacia de la empresa "throughput". El punto focal en la teoría de las restricciones es la obtención de beneficios derivados de la reducción de "setups" en los recursos restrictivos del proceso productivo.

Cualquier tiempo perdido en un cuello de botella tiene un impacto sobre el "lead time" de la fábrica, impidiendo que la empresa haga entregas just in time, y por lo tanto, afectando el mejoramiento del servicio al cliente.

Es sumamente importante no afectar la meta de la empresa. Siendo así, el tiempo disponible de un recurso restrictivo tiene que ser optimizado, ya sea evitando la producción de piezas defectuosas, fabricando productos que tengan demanda garantizada y no perdiendo tiempo en la preparación de máquinas.

Goldratt considera que las restricciones físicas son más fáciles de identificar. Como en el momento en que la restricción es superada, surge otra restricción en otro lugar, no siempre ese lugar es la fábrica.

Con frecuencia aparecen restricciones de mercado (cuando no hay demanda suficiente para los productos de la empresa). En muchas otras ocasiones, la

restricción es “auto-creada” por la misma gerencia a través de la definición de políticas internas.

Noreen, Smith & Mackey (1995), consideran que "... es difícilísimo identificar una restricción de política. La mayoría de esas restricciones se componen de reglas no escritas y muchas veces no verbalizadas, que todos siguen sin pensar. Muchas veces esas reglas existen por razones que nadie recuerda".

Capítulo 3: Metodología

Para el desarrollo de este estudio se realizó un análisis descriptivo de las actividades a través de recolección de datos cuantitativos y de la observación directa. Se utilizó también el análisis de valor para distinguir las actividades de soporte con las que agregan valor a la producción.

El tiempo que se ocupó para la obtención y análisis de datos de este estudio está comprendido entre Junio de 2016 hasta Diciembre de 2016.

Existen tres fuentes primarias de información para desarrollar un sistema ABC: el personal, el mayor general, y los sistemas de información de la empresa. Las personas que realizan el trabajo son una fuente principal de información acerca de las actividades de la organización, los recursos consumidos y las medidas de desempeño.

El punto focal para la obtención de información es el lugar donde el trabajo es realizado (departamento o proceso). Ahí es donde se obtiene el conocimiento acerca de cuáles son los objetos de costo y los driver de actividades. Una vez que se definió qué información se requería y se conocía donde esa información se encontraba, la tarea se enfocó en cómo obtenerla.

Enfoque metodológico cualitativo

Investigación documental

La intención fue recopilar datos que permitieran redescubrir, sugerir problemas, orientar hacia otras fuentes de información, etc. La finalidad principal fue la de servir de base para una búsqueda exploratoria de información secundaria en las siguientes fuentes:

Reportes de sustentabilidad de la empresa: información acerca del desempeño en tres aspectos fundamentales como son el ambiental, social y financiero de forma puntual y abarcando un periodo específico.

Manual de calidad y procesos internos: describe las políticas de calidad y los instrumentos con los que la empresa se dota para lograr los objetivos fijados en este sentido.

Indicadores del proceso de Recursos Humanos: mediciones específicas y observables que pueden mostrar los cambios y progresos que se están llevando a cabo hacia el logro de los objetivos del área.

Diagrama organizacional: proporciona conocimiento acerca de las principales actividades y costos. También es útil para iniciar el proceso de obtener información y seleccionar los driver de costos estratégicos alrededor de los cuales las entrevistas posteriores pueden ser diseñadas.

Encuestas

Para profundizar el presente estudio, se diseñó una encuesta, cuyas preguntas se detallan a continuación. La misma, se envió por mail, y se contactó telefónicamente solicitando su respuesta.

- 1) Cuáles son sus actividades primarias?
- 2) Cuántos colaboradores están bajo sus órdenes, y qué tanto tiempo consumen en sus actividades?
- 3) Su área proporciona servicios a otros? Especifique.
- 4) Para realizar sus actividades, qué material o suministros necesita?

No sólo se envió a los líderes de cada proceso de RRHH de Tarjeta Naranja, si no que se realizó *benchmarking* con las empresas del mismo grupo financiero, que son Banco Galicia y Tarjeta Nevada.

La principal deficiencia de las encuestas es que no proporcionan la oportunidad de diálogo que pudiera conducir a una comprensión más profunda del tema.

Observación directa

Esta actividad se realizó haciendo foco en las tareas que realizan los colaboradores juniors y seniors de cada departamento, con el objeto de reunir los elementos de juicio válidos y suficientes. Las personas que realizan el trabajo son una fuente principal de información acerca de las actividades de la organización, los recursos consumidos y las medidas de desempeño.

Para ello, se implementó un sistema de registro de tiempo, a través de la utilización de una planilla en formato Excel, en la cual cada colaborador tenía codificadas sus tareas y al comenzar a realizar una pulsaba un botón START y al finalizarla pulsaba STOP. La planilla calculaba el tiempo insumido en cada actividad del colaborador. Se puede observar esta planilla en el Anexo 1.

Esto se implementó durante dos meses, y lo realizaron dos colaboradores de cada área. En algunos casos junior y senior, y en otros casos sólo Junior. En total se llevaron a cabo 36 días de relevamiento.

Enfoque metodológico cuantitativo

Se usaron los datos recolectados, con base en la medición numérica para que, de esta manera establecer patrones de comportamiento de las actividades relevadas.

Para recolectar la información cuantitativa, las fuentes a las cuales se recurrió fueron las siguientes:

Sistema de sueldos (Oracle).

Sistema en el cual está cargada toda la nómina del personal, y reúne la información de los distintos sistemas satélites para finalmente procesar la liquidación.

Variables a medir: Cantidad de colaboradores, cantidad de puestos en la organización, altas y bajas del mes, etc.

Técnica de recolección: Observación.

Sistema DFinder. Sistema para reportear información histórica relacionada a los pedidos, reclamos, y solicitudes en general, que ingresan al departamento de Recursos Humanos.

Variables a medir: cantidad de pedidos de certificados de trabajo, frecuencia de pedido de controles de ausentismo, etc.

Técnica de recolección: Observación.

Sistema PCCL (Pedido y Cambio en las Condiciones Laborales). Sistema mediante el cual se cargan las novedades de la nómina.

Variables a medir: cantidad de pedidos de pago de feriados, tipos de inasistencias más recurrentes, cantidad de horas extras realizadas, etc.

Técnica de recolección: Observación.

Sistema de Gestión de los colaboradores: Sistema que reúne las distintas funcionalidades relacionadas a la gestión de los recursos.

Variables a medir: Cantidad de entrevistas, cantidad de colaboradores evaluados, cantidad de capacitaciones, etc.

Técnica de recolección: Observación.

En el Anexo 2 se muestran las capturas de pantalla de los sistemas descritos más arriba.

Presupuesto de Recursos Humanos y Libro Mayor General. Archivo formato Excel en el que se detalla el presupuesto de cada área. Quien administra el presupuesto es Control de Gestión. El mayor general proporciona información acerca de los elementos del costo de la organización, del costo de sus recursos y de los productos. Los saldos de las cuentas son el punto de partida para asignar costo a las actividades.

Variables a medir: costos asignados a los distintos centros de costos.

Técnica de recolección: Observación.

A través de la observación de estas distintas fuentes de información cuantitativa se llevó un registro sistemático que implicó la revisión de documentos y archivos tanto físicos como electrónicos.

Los resultados que se esperó lograr con esta recolección de información es por un lado la identificación de procesos y actividades más rentables (valoradas) por los

clientes internos. Por otro lado, identificar los elementos esenciales del sistema ABC para realizar la determinación razonable del costo de las principales actividades.

Para llevar a cabo el diseño de un sistema de costeo ABC para Tarjeta Naranja, fue necesario llevar a cabo los siguientes pasos que se explican cada uno a continuación:

Procedimiento para el diseño del modelo

1. Localización de los costos y gastos indirectos fijos con base en las cuentas de gasto del departamento de RRHH.

Los costos de los recursos son capturados a través del registro de las transacciones en el mayor general, donde se encuentra la información financiera acerca de los recursos de la empresa. Ahí está la información sobre cuánto pagó de sueldos, cuál fue el monto de la depreciación, cuanto se pagó de impuestos, etc. En él está una fuente de datos necesarios para el diseño del sistema ABC.

Sin embargo el mayor presenta problemas por la forma en que está conformada la información. El mayor está usualmente organizado alrededor del tipo de gasto y no por las actividades. Por otro lado, los gastos son acumulados por períodos de tiempo que no son consistentes con los ciclos de vida económicos. En el mayor se siguen los periodos contables, con totales acumulados por mes, trimestre o año.

Los costos en el mayor deben cumplir con los principios de contabilidad perdiendo en ocasiones el sentido económico. Por ejemplo, la amortización es consumida en ocasiones en períodos de vida más cortos que el de la vida económica real, trayendo como resultado la falta de paralelismo con el consumo real del activo.

La solución consiste en agrupar varias cuentas relacionadas que puedan asignarse a las actividades en la misma forma. Por ejemplo, salarios, prestaciones, pagos de seguro, impuestos relacionados con el personal, etc., pueden ser combinados en una sola cuenta que podría denominarse "Costo de Personal". Este nombre describe todas las cuentas que constituyen y se puede asignar a las actividades a través de un driver de recursos que sería la estimación del esfuerzo gastado en cada actividad.

No es necesario seguir los principios de contabilidad generalmente aceptados en el ABC dado que la finalidad de este no es la preparación de estados financieros, sino la mejora de los procesos de negocios.

2. Identificación de las actividades por proceso del departamento.

Teóricamente, cualquier organización por pequeña que sea puede identificar un número casi ilimitado de actividades. El proceso de identificación debe ser guiado por los objetivos del sistema ABC. Si el objetivo fuera la fijación de precios de venta, las actividades serán definidas de un modo general, ya que el objetivo es asignar costo a los objetos de costo. Si el objetivo es la mejora de un proceso, eliminando actividades que no agregan valor, la información que se necesite se obtendrá con una definición más concreta de las actividades.

3. Distribución de los costos de los procesos a las actividades

En esta etapa del diseño de costeo ABC se pasan los costos de los procesos a las actividades con base en una ponderación de actividades dependiendo del nivel de complejidad y el tiempo que se tardan en promedio para realizarla. Este estudio no comprendía realizar estudios referentes a tiempos y movimientos, el cual hubiese sido muy favorable para repartir de mejor forma los costos de los procesos a las actividades.

4. Determinación de generadores de costos

Elegir un generador correcto, requiere comprender las relaciones entre recursos, actividades y objetos de costos. Los generadores de costos son usados para integrar el flujo de costo de las actividades a otras actividades y eventualmente al objeto de costo. Son eventos que cambian el consumo de una actividad por otras actividades, productos, proveedores o clientes. Una forma de identificar un generador de costos es preguntar a un empleado que la realiza qué es lo que la magnitud de tiempo gastado en esta aumente o disminuya.

5. Cálculo del costo unitario del generador de costos.

Una vez que se reparten los costos a cada actividad, se debe determinar el número de veces que se dá el generador para cada una de ellas. Se determina el costo unitario, dividiendo los costos totales de cada actividad entre el número de veces que interviene el generador de costos.

Con la información obtenida, se podrán realizar simulaciones comparando el sistema tradicional con el ABC propuesto.

Capítulo 4: Diagnóstico

Características de la empresa en análisis

Reseña histórica

Los antecedentes de Tarjeta Naranja S.A se remontan al año 1969 con el nacimiento de la casa de deportes Salto 96, en manos de sus fundadores David Ruda y Gerardo Asrin. A comienzos del año 1970, Salto 96 entrega tarjetas de identificación a sus clientes, con las cuales podían hacer compras a plazo. Ese mismo año, Visa llega a Argentina y en 1980 lo hace MasterCard. En 1985 nace Tarjeta Naranja S.A. ya conformada como una empresa dedicada a la actividad de tarjeta de crédito. En 1987 llegan a los 10 primeros “Comercios Amigos” (tal como son llamados en la empresa). En 1993 sacan al mercado una tarjeta destinada a adolescentes de 13 a 17 años llamada Tarjeta Naranja Teen y los plásticos comienzan a producirse con banda magnética.

En 1995, Tarjeta Naranja incorpora al Banco Galicia y en 1996, además de comprar en plazos, con Plan Zeta los clientes eligen la cantidad de cuotas en el momento de abonar. En 1998, se emite Tarjeta Naranja Visa y nace la primera publicación interna para todos sus colaboradores, llamada Estación Naranja, buscando promover la cultura organizacional.

En el año 1999 comienza el apadrinamiento de escuelas y comedores infantiles. En el 2000 se inaugura la primera página Web. En 2003 nace Tarjeta Naranja Oro destinada a distinguir a clientes especiales. En el año 2004 le empresa obtiene el 3^{er} puesto en la encuesta Great Place to Work, también, emiten Tarjeta Naranja Mastercard y concretan la primera Certificación de Normas ISO 9001.

El 2006 inauguran en Córdoba La Fábrica, que es el Centro Nacional de Operaciones y también abren en Morón la 1^{ra} sucursal en Buenos Aires. En 2007 emiten Tarjeta Naranja American Express. En 2008 concretan el primer desembarco internacional en República Dominicana. También aparece el Blog Naranja y un canal propio en YouTube. En 2010 editan la revista Convivimos, exclusiva para titulares. Y ese mismo año, abren sus sitios oficiales en Facebook y Linked In.

En 2011 hacen la incorporación de los plásticos biodegradables, convirtiéndose en los primeros emisores del país en utilizarlos. Capital Federal recibió en Liniers a la primera sucursal; también comienza la obra del Edificio Corporativo, en Tablada esq. Jujuy (Córdoba) y se concreta el segundo desembarco internacional en Perú. Ese mismo año se convierten en sponsor oficial de la Selección Argentina de Fútbol, superan los 4 mil colaboradores y los 2 millones de resúmenes de cuenta.

En el año 2012 se pone en marcha Tienda Naranja, el sitio de e-Commerce exclusivo para titulares de Tarjeta Naranja, alcanzando, en los primeros seis meses, el 90% del objetivo de venta para todo el año. En 2014 acompañan por primera vez a la Selección Argentina de fútbol al mundial de Brasil. Y continúan con la iniciativa Un Gol, un Potrero impulsada desde 2011.

Durante el 2015 Tarjeta Naranja logró consolidar una posición de liderazgo en el mercado de tarjetas de crédito de Argentina. Con un total de 8.588.314 tarjetas activas, lidera el ranking, seguido por el Banco Santander Río con 5.178.698 y luego el Banco Galicia con 4.316.403 tarjetas activas.

De acuerdo a un informe realizado por la consultora Delfos del año 2015, determinó que la porción de mercado de tarjetas de crédito que abarca Tarjeta Naranja es del 44.2%, seguido por Visa con un 27.6%, otras con un 20.1% y por último Mastercard con un 8.1%.

Actividad

La actividad principal de la empresa es la emisión de tarjetas de crédito. La misma está regulada por el Reglamento de Tarjetas de Crédito, Resolución S.B.S. N° 271 -2000 que en su Artículo 3° define:

Mediante el contrato de tarjeta de crédito la empresa concede una línea de crédito al titular por un plazo determinado y expide la correspondiente tarjeta, con la finalidad de que el usuario de dicha tarjeta adquiera bienes o servicios en los establecimientos afiliados que los proveen o, en caso de solicitarlo y así permitirlo la empresa emisora, hacer uso del servicio de disposición de efectivo u otros servicios conexos, dentro de los límites y condiciones pactados, obligándose a su vez, a pagar a

la empresa que expide la correspondiente tarjeta, el importe de los bienes y servicios que haya utilizado y demás cargos, conforme a lo establecido en el respectivo contrato.

Misión

Brindar servicios financieros orientados al consumo con calidad y calidez, a través de un equipo de Colaboradores capaces, alegres y motivados.

Visión

Ser el emisor líder en Argentina con presencia en todo el país, expandiendo el negocio internacionalmente.

Valores

Para pertenecer a Tarjeta Naranja es necesario comprenderlos, aceptarlos, compartirlos, vivirlos, respetarlos y hacerlos respetar, ya que conforman las normas de trabajo y convivencia elegidas como ideales. Ellos son:

- ✓ *Alegría en el trabajo.*
- ✓ *Mejora continua.*
- ✓ *Pirámide invertida.*
- ✓ *Puertas abiertas.*

Análisis del sector económico al que pertenece la empresa

Luego de haber alcanzado un piso a mediados de 2016, la economía argentina no logra exhibir un crecimiento palpable, capaz de revertir el deterioro del mercado de trabajo. Con la campaña electoral por delante, la economía continúa creciendo a tasas significativamente inferiores a las observadas en 2015.

La principal causa que genera la sensación de estancamiento económico es la debilidad que sigue mostrando el consumo. Aunque la inflación comenzó a ceder, la desaceleración en los precios sigue siendo insuficiente como para consolidar una recuperación del poder adquisitivo que estimule el gasto de los hogares.

Según el Informe de Coyuntura Económica de Abril 2016, las ventas minoristas muestran una caída de 5,8% en marzo de 2016 con respecto a Diciembre 2015. Siendo el sector más golpeado el de los electrodomésticos y artículos electrónicos. Esto impacta directamente en el sector de la empresa, ya que son rubros que por lo general, los consumidores adquieren con tarjetas de crédito.

Esta caída en la actividad económica está relacionada también con el mercado del trabajo, que muestra un deterioro derivado de la alta cifra de pérdidas de puestos de trabajo tanto en el sector público como en el privado. Al ser una tarjeta de crédito a la cual el 82% de sus titulares pertenecen a un público de rentas masivas (el 18% restante, corresponden a rentas medias y altas), este dato del desempleo no es menor. En un contexto como el actual, en el que el crecimiento se podría considerar estancado, con una cifra del 0.4%, es fundamental incentivar las promociones de ofertas y mejorar el coeficiente ventas/ asesores en los comercios de todo el país.

La política del BCRA de garantizar rendimientos financieros elevados genera un grave problema a la economía, ya que encarece el crédito al sector privado, dado que ningún banco prestará plata a una tasa menor a la que le ofrece el BCRA (38% anual hasta Junio del 2016). Esto ocasiona dificultades a la empresa, a la hora de tener que salir a buscar dinero para financiar los pagos hacia los comercios adheridos.

Aún en este contexto, en relación a la mora, se registró una considerable baja en los cargos de incobrabilidad, del 25% con respecto al ejercicio anterior de Tarjeta Naranja. La gestión de clientes en mora, mantuvo los ratios de incobrabilidad en uno de los mejores niveles de los últimos 5 años.

Organigrama

La dirección estratégica de Tarjeta Naranja es la responsable de la toma de decisiones integrales del negocio, y su órgano de gobierno está conformado por un Directorio que tiene a su cargo la administración, aprobación y supervisión de las políticas y estrategias generales.

Las funciones principales y áreas de responsabilidad de cada Dirección pueden describirse de la siguiente manera:

Director General. Definir, conjuntamente con el Directorio, la estrategia del negocio a mediano y largo plazo, y dirigir la operación de Tarjeta Naranja.

Director de Relaciones Institucionales y Cobranzas. Definir y dirigir la estrategia de Relaciones Institucionales, Cobranzas y Asuntos Legales de la compañía, representando a Tarjeta Naranja en las relaciones externas con los públicos de interés.

Director Comercial. Definir, desarrollar y controlar la estrategia comercial y de marketing de la compañía, y las políticas relacionadas, a fin de obtener el nivel de expansión del negocio y la generación de ingresos esperados.

Director de Operaciones. Eficientizar los procesos, minimizar los riesgos a los que se expone la compañía y asegurar el cumplimiento de las normas contables e impositivas y la gestión de Recursos Humanos.

Director de Sistemas. Participar en la definición del plan estratégico de Tecnologías de la Información (IT) de Tarjeta Naranja, de acuerdo a las necesidades actuales y futuras del negocio.

Manager de Seguridad de la Información. Definir el uso de las herramientas de seguridad, los controles internos, supervisar la gestión de riesgos y eventos de seguridad, y establecer el Plan estratégico y anual del área, velando por el cumplimiento de las normas de seguridad de la información.

Jefe de Auditoría. Elaborar la planificación anual de auditoría interna y asignar los procesos a auditar, supervisando su ejecución y la actualización de la matriz de riesgo, de acuerdo a las reglamentaciones legales y a lo establecido por la Dirección.

A continuación se presenta el organigrama correspondiente, en la Figura 2.

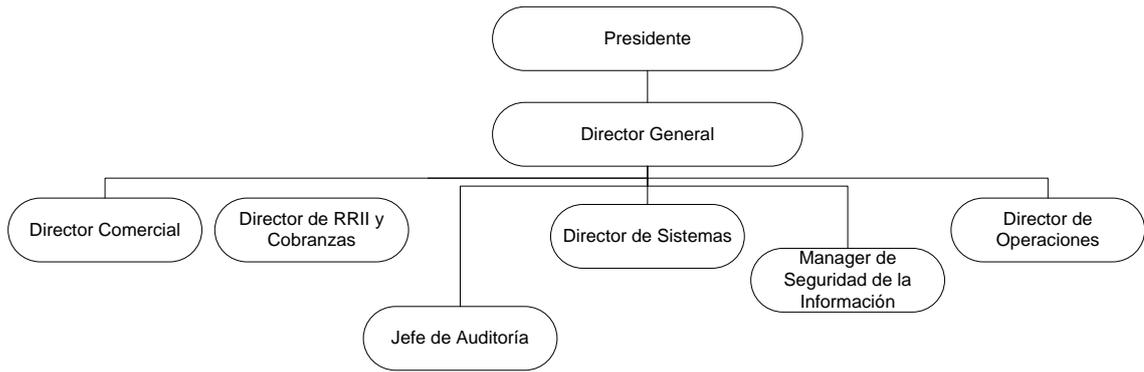


Figura 2. Organigrama del Directorio de Tarjeta Naranja.

Cabe aclarar que las Gerencias se constituyen sobre el agrupamiento de departamentos, y éstos últimos pueden estar integrados por uno o varios centros de costos que pueden agrupar una o varias funciones o actividades.

Principales Clientes

Los principales clientes son los titulares de las tarjetas activas que son en la actualidad 2.5 millones. Sumando los adicionales (de cuentas de titulares), hacen un total de 3.7 millones. También los comercios adheridos, llamados Comercios Amigos, haciendo un total de 200 mil comercios en la actualidad.

La política comercial para atraer y conservar su clientela se basa en gestionar con los clientes y comercios amigos, experiencias de atención innovadoras, únicas y diferentes para cada contacto, de acuerdo a las políticas de calidad de atención establecidas, enfocándose en la solución de sus consultas y ofreciendo productos y servicios, con el objetivo que:

*El Cliente/ CA alcance el más alto nivel de bienestar o satisfacción, y

*Tarjeta Naranja incremente la cartera de Clientes y los productos que los mismos poseen.

Principales Proveedores

Tal como se viene observando en los últimos años, los principales rubros según la facturación fueron los servicios de correo, seguros, y telecomunicaciones. Seguidos por los servicios de publicidad y de servicios informáticos.

Geográficamente los proveedores se encuentran atomizados en la provincia de Córdoba, representando más del 55% del gasto destinado a pago a proveedores, según información brindada por el área de Egresos. En segundo lugar, le sigue Capital Federal, con un 25% del total del pago a proveedores.

Para una correcta selección de proveedores el sector de Compras, identifica los proveedores que comercializan la mercadería o servicio. Por ejemplo en una base de datos, por Internet, referencias, en catálogos, guías de la industria, ferias nacionales, entre otros.

Si se trata de un proveedor crítico que ya ha trabajado con la empresa se debe verificar la última evaluación que se le realizó a dicho proveedor. Para esto cuentan con un instructivo, el que contiene todos los lineamientos y criterios generales. Cuando se trata de un proveedor nuevo y crítico se debe pedir referencias de clientes y de trabajos anteriores y evaluarlo considerando los criterios que Tarjeta Naranja tiene en cuenta al momento de la selección.

En el transcurso del año 2015, se profundizó el análisis de criterios éticos, de derechos humanos, derechos laborales y ambientales a incluir en la gestión general de Proveedores a partir de 2016. Las etapas de trabajo comprendieron el análisis comparativo con otras empresas sobre gestión sustentable de la cadena de valor; así como los formularios utilizados para el alta, seguimiento y evaluación de Proveedores. Esta iniciativa fue promovida por la Gerencia de Responsabilidad Social y las áreas responsables de la gestión de Proveedores.

Departamento de RRHH

A continuación en la Figura 3 se muestran los aspectos principales del Departamento de Recursos Humanos.

Tipo de Proceso	Responsables	Normas que lo regulan
Soporte	Madrina: Gerente	ISO 9001
	Líder Proveedor: Rotable	SAROX
Objetivo		
Contribuir con el desarrollo de los colaboradores brindándole herramientas a los conductores (líderes) para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.		
Clientes del Proceso		
Conductores Dirección		

Figura 3. Generalidades del Departamento de RRHH.

Estructura organizacional

La Gerencia de RRHH no se caracteriza justamente por ser tener una estructura relativamente plana. El organigrama está dividido en las áreas de Compensación y beneficios, Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo organizacional, Administración de personal y Relaciones Laborales y Clima y Evaluación de Desempeño. El presente trabajo se realizó con una estructura en el departamento de RRHH que al momento contaba con 55 colaboradores.

La estructura del área se conforma de la siguiente manera:

Compensaciones y Beneficios

- 1 Manager de compensaciones y beneficios
- 2 Jefes
- 4 Analistas senior
- 1 Analistas junior

Reclutamiento y Selección

- 1 Manager de Reclutamiento y Selección
- 1 Jefes

- 1 Analista senior
- 4 Analistas junior

Capacitación y Desarrollo

- 1 Manager de Capacitación y Desarrollo
- 2 Jefes
- 2 Analistas senior
- 9 Analistas junior

Administración de Personal y Relaciones Laborales

- 1 Jefe
- 2 Analistas senior
- 11 Analistas junior

Clima y evaluación de Desempeño

- 1 Manager de Clima y Evaluación de Desempeño
- 2 Jefes
- 3 Analistas senior
- 6 Analistas junior

Grupo de servicios

El área de RRHH está organizada en base a los servicios que se prestan a los clientes internos. Cada vez que un cliente requiere un servicio, se pone en contacto con la mesa de ayuda de RRHH (MDA) la cual deriva el requerimiento al sector correspondiente para su gestión. Cada pedido que ingresa en la MDA tiene un plazo determinado de resolución, en base a la tipología que se le asigna de acuerdo a la temática del pedido.

Otra modalidad de prestación de servicios se ofrece directamente desde RRHH a los clientes, sin que haya una demanda anterior por este servicio. Un ejemplo de esto son los talleres de actualización destinados a líderes, tales como Liderazgo, Coaching, Management, etc.

FODA

El Departamento de RRHH tiene como objetivo principal alinear los colaboradores con la estrategia de la organización. Es importante resaltar que en RRHH no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra *con* las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades, capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial.

El propósito de RRHH es mejorar las contribuciones productivas del personal de la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

A continuación se presentan una ampliación a las afirmaciones incluidas en el FODA que se encuentra resumido en el Anexo 3.

Análisis interno - Debilidades

D1. Complejidad en la determinación de los costos

El reconocimiento de los costos derivados de la prestación de servicios de actividades ordinarias requiere cierta técnica y procedimiento, para lo cual se debe tomar en cuenta todos los desembolsos como: personal, insumos y otros recursos utilizados para brindar dicho servicio, que se caracteriza por ser intangible y de consumo inmediato.

La existencia de un consumo inmediato en las empresas de servicios, por lo general, implica que el cliente participe en el proceso de transformación, generándose de esta forma un elevado uso de mano de obra.

D2. Heterogeneidad en la prestación de servicios internos

Cada cliente es diferente en sus necesidades, e incluso cada vez que un cliente requiere el mismo servicio no se encuentra en la misma situación. Esto hace que el servicio, para ser de total satisfacción de cada cliente, deba sufrir variaciones en función de lo que él necesite en ese momento. El área proveedora, por lo tanto, debe desarrollar la habilidad de darse cuenta y proporcionar el servicio con esas

características particulares. Desde este punto de vista, un servicio heterogéneo es positivo y necesario.

Es muy diferente la heterogeneidad aleatoria, esa que se debe a que el servicio está fuera de control. Este es el caso en el que el servicio se presta cada vez de manera diferente porque te atendió un empleado distinto, o porque un día el empleado puso empeño o estaba inspirado, y otro día no. Aquí la heterogeneidad es un defecto. Es la incapacidad de la organización para prestar un buen servicio de manera consistente. Falta control, falta estandarización, falta cultura de servicio.

D3. Escasos indicadores de gestión y no alineados unos con otros

Uno de los problemas más habituales es su alineación; cada uno de los procesos es “gerenciado” por áreas distintas, por responsables distintos, en muchos casos ninguno de ellos se “hablan”; mientras que el proceso de Planificación lo ejecuta de forma separada la Dirección, los procesos de Asignación de Recursos, Información y Seguimiento los ejecuta la organización de Finanzas, los procesos de Evaluación y Compensación son administrados por el Departamento de Recursos Humanos. Esta falta de alineación genera inconsistencia al momento de clarificar, jerarquizar, comunicar, ejecutar y medir la estrategia.

La correcta ubicación de la información de costos y de las herramientas de control de gestión, permite no caer en el error de considerarlas de carácter estratégico. Ya que, las áreas de tipo funcionales carecen de la libertad necesaria para decidir sobre la totalidad del negocio. Esto es así, porque la estrategia es abarcativa y, por medio de decisiones administrativas limita el poder de decisión de sus responsables, a través de los objetivos y la asignación de recursos.

Análisis interno - Fortalezas

F1. Procesos operativos documentados

La compañía cuenta con los principales procesos ilustrados y documentados, dejando constancia de los pasos a seguir, las entradas y salidas y los entes o departamentos que interactúan dentro del proceso. Esto elimina o al menos reduce las ambigüedades, confusiones o desconocimiento del proceso entre el personal y los

usuarios del servicio. Es muy utilizado como documento para la inducción del personal. Comunica o explica cómo se hace el proceso estableciendo un estándar y promocionando consistencia en la ejecución de los pasos para beneficio de todos

F2. Imagen positiva del área de RRHH

Está presentes con múltiples beneficios que consisten en prestaciones remunerativas y no remunerativas, que se incluyen dentro del plan anual de Motivación y Beneficios. En el transcurso de 2016 se relevó la percepción de los colaboradores respecto a la propuesta de valor que se les ofrece. Incluyó evaluar prácticas de: Compensaciones, Programas de Beneficios, Entorno de Trabajo, Capacitación y Desarrollo Profesional y Responsabilidad Social. El índice de participación alcanzó al 68.7%.

F3. Colaboradores identificados con la cultura de la empresa

Esto hace que el perfil de los colaboradores sea el de personas activas, motivadas para el trabajo en equipo y para desempeñarse en un ambiente amigable; con alta disposición al aprendizaje y compromiso con el entorno social. En 2016, se redobló el esfuerzo en la gestión de los colaboradores para posicionar a la compañía entre las mejores empresas para trabajar en Argentina. Obteniendo el 2do puesto en el prestigioso ranking internacional Great Place to Work.

Análisis externo - Amenazas

A1. Costo de implementación, mantenimiento y capacitación de los usuarios

La instalación de un sistema debe estar acompañada de un programa de capacitación intensivo para el operador del software y todo el personal de la empresa en lo que se refiere al sistema ABC. Esto implica costos.

A2. Cambio de cultura en la organización y en el área de RRHH específicamente.

El aspecto cultural, es uno de los retos a vencer. Todavía hay muchas empresas como Tarjeta Naranja que están basados en tecnología tradicional; y el

cambio hacia un modelo de nube privada o pública es uno de los principales obstáculos.

A3. Necesidad de incorporar tecnología que acompañe el proyecto

En este aspecto, el desafío es conocer cuáles son los errores más comunes que se cometen en esa búsqueda de nuevas tecnologías para no caer en ellos. Muchas veces, se buscan soluciones por costo y no de acuerdo con lo que quiere y necesita la compañía. O bien, montarse sobre soluciones temporales que no permiten escalabilidad a los proyectos.

Análisis externo - Oportunidades

O1. Crear una herramienta estratégica y flexible para la toma de decisiones

Un sistema ABC bien diseñado puede ser usado como herramienta para la planeación y elaboración de presupuesto. La comprensión mejorada de los costos, las actividades y sus drivers hacen del ABC una herramienta flexible que puede ser usada en gran variedad de tareas administrativas.

O2. Posibilidad de generar indicadores para medir el desempeño

Muchas veces el principal problema que el área ha enfrentado está relacionado con la imposibilidad de aportar evidencias claras de la forma que se da un alineamiento entre la estrategia corporativa y la de recursos humanos. Es decir, como puede la alta dirección establecer metas estratégicas que puedan ser cuantificadas en función de los aportes que la gestión del recurso humano realiza a la misma. La compañía aún tiene mucho camino para andar en este aspecto.

O3. Tendencia a detectar las áreas de desperdicio de recursos

Va de la mano de uno de los pilares estratégicos de la empresa que es la eficiencia. Tarjeta Naranja se ha propuesto el desarrollo de un negocio sustentable a largo plazo que minimice el impacto ambiental de la operación, pensando en su legado a las generaciones futuras.

De acuerdo al Reporte de sustentabilidad de la empresa, el 98% de los insumos son reciclables y la mayoría de ellos se encuentran comprendidos por los programas de reciclado de la empresa. Desde hace 8 años se compra papel con certificación FSC (Forest Stewardship Council). Se llegó al 86% del cambio del parque de impresoras por otras eco-eficientes que consumen menos tóner, siendo la tendencia llegar al 100% en próximos períodos. El 17% (775 unidades) del tóner que se consumió en el año (5.235) es reciclado.

Establecimiento y alineación de los objetivos estratégicos de Recursos Humanos

Sólo tienen como objetivo cumplir con las métricas del Tablero interno de Gestión de los Colaboradores, el cual contiene distintos indicadores que poca información relacionada a costos tiene. El mismo se muestra en la Figura 4 a continuación:

TABLERO DE PROCESO - GESTIÓN DE LOS COLABORADORES							
HISTORICO DE INDICADORES							
	SEMESTRE EN CURSO						
	may - 16	jun - 16	jul - 16	ago - 16	sep - 16	oct - 16	Acumulado
\$ por cada Colaborador seleccionado	\$ 20.590,4	\$ 15.070,5	\$ 18.128,1	\$ 15.882,9	\$ 25.561,6	\$ 14.411,7	\$ 17.103,1
\$ por Colaborador motivado	\$ 364,8	\$ 266,0	\$ 114,9	\$ 183,6	\$ 257,1	\$ 1.580,0	\$ 363,8
% de Selecciones Internas Resueltas en Tiempo	81,8%	95,2%	100,0%	100,0%	100,0%	92,3%	95,2%
% de Selecciones Externas Resueltas en Tiempo	85,7%	87,1%	90,6%	93,2%	92,6%	81,0%	89,2%
% de Cumplimiento de Tiempo de Acciones de Motivación Implementadas	96,3%	94,8%	96,0%	97,9%	100,0%	99,4%	97,4%
MDA - % de Incidentes resueltos en término	92,0%	89,6%	92,3%	92,7%	95,3%	91,3%	92,3%
% de Cumplimiento en Contratos, Condiciones Laborales y Propuestas Económicas	84,0%	81,5%	80,5%	54,7%	70,9%	70,9%	73,8%
% de Efectividad en Selección	100,0%	90,0%	96,4%	96,7%	87,2%	95,1%	93,7%
MDA - % de Llamadas Atendidas	91,1%	72,2%	75,8%	82,7%	79,4%	78,7%	79,9%
Gestión de Hallazgos	0,0%	50,0%	50,0%	50,0%	72,2%	72,2%	72,2%
Gestión de Auditoría	S/D	S/D	S/D	11%	11%	11%	100%

Figura 4. Tablero interno de GCO (Gestión de los Colaboradores).

Análisis de elementos clave del ABC

Características de los procesos y actividades

Muchas empresas disponen de un manual de procedimientos, el cual es un documento en el que se recogen todos los procesos que se realizan en la empresa, el orden de ejecución de cada actividad u operación para llevarlas a cabo. Si bien, la empresa en estudio tiene muchos de los principales procesos documentados, se detectó que aún falta documentar actividades importantes. Esto, hubiese facilitado en gran medida los primeros pasos de la elaboración del sistema ABC. En su lugar, sí se cuenta con el perfil de trabajadores y puestos de trabajos.

En cada proceso (centro de costo) generalmente tiene lugar la ejecución de varias actividades de varios tipos: diarias, periódicas y ocasionales. Mediante el análisis de cada proceso y encuestas para determinar las actividades relevantes que realizan en cada puesto de trabajo, se trabajó en conjunto con los Managers de Recursos Humanos. Las actividades (macro actividades) que se propusieron fueron sumaron en total 33. El objetivo fue identificar las actividades que componen cada proceso descartando las actividades ocasionales debido a que su costeo no tenía significancia para la gerencia.

No se cuenta con estudios de priorizaciones de los distintos servicios brindados, en relación al impacto al cliente y/o interés del mismo, que permita hacer un ranking y focalizar los esfuerzos del sector (Ej. Relaciones Laborales). No se tiene planteado a nivel macro (Gerencia), el total de prestaciones a brindar, el macro de procesos y las interacciones internas, para brindar un análisis integral de estructura de la Gerencia.

Existencia de actividades no estandarizadas en distintos procesos, e incluso estando estandarizada la tarea, existe diferencia en la ejecución entre los miembros del equipo (ejemplo: Compensación en sus entregables, Relaciones Laborales en el asesoramiento brindado, etc.). El cliente en muchas ocasiones, define los tiempos de las actividades realizadas (todo lo relacionado con actividades de contacto con el cliente, como asesoramiento, atención a consultas, etc.), lo que origina incertidumbre en estándares.

No están identificadas las actividades que consumen mayor tiempo, para su análisis y tratamiento. En la mayoría de los casos, es difícil el conteo de volumen de actividades realizadas por los colaboradores y sus tiempos demandados. Al desconocimiento de la “producción” realizada por los miembros del equipo, se suma, la escasa estandarización de métodos y tiempos de las actividades, que brinda dificultad para establecer la eficiencia global del sector.

El concepto de registro de lo realizado, es un concepto “poco” arraigado en el público de la gerencia, teniendo escasa precisión y completamiento de datos por el tiempo y atención que demanda. La tecnología no aporta en la recolección de datos de lo producido, lo que origina que toda medición continua de eficiencia y volumen de la demanda, es (y será) manual por ausencias de administradores de tiempos.

Con el fin de garantizar que el análisis de las actividades contemple las áreas de interés por completo, resultó de gran utilidad el organigrama del departamento (ver Anexo 4). De esta forma, se tiene en cuenta todas las áreas funcionales de interés para este estudio. A partir de ahí, para el proceso de identificación de las actividades se utilizó la aproximación de abajo hacia arriba acudiendo por lo tanto a los jefes de área para posteriormente pasar al enfoque global de la Gerente de RRHH.

Las actividades identificadas fueron progresivamente analizadas para detectar si podrían agruparse algunas de ellas o desglosar alguna actividad concreta. En el Anexo 5 se muestra el formato utilizado para determinar la relevancia de las actividades por cada puesto de trabajo a manera de racionalizarlas con base en el tiempo invertido a cada actividad y el grado de importancia para la gerencia.

Mapa de actividades y procesos

Una de las fases fundamentales en la implantación de un modelo ABC, es la elaboración del mapa de actividades el cual facilitará el conocimiento y comprensión de las distintas tareas que se realizan en la departamento, así como, de los outputs a los que contribuyen y el uso que hace cada objeto de costos de las actividades definidas.

Además, el mapa de actividades permite identificar las relaciones causa-efecto existente entre las actividades y lo outputs finales, relación explicada mediante los

inductores de costos. Por lo tanto, para diseñar el mapa de actividades en primer lugar es necesario identificar todas las actividades que van a consumir recursos y que van a aportar un valor añadido al output final.

Una vez establecida la relación existente entre las actividades y el output final al que afecta, es necesario identificar la unidad de medida de cada actividad, es decir, el inductor de costos, factor que influye en el nivel de desempeño de la actividad y en el consumo de recursos.

En el Anexo 6 se encuentran representado el mapa de actividades propuesto que permite visualizar qué ocasiona el consumo de recursos por parte de las actividades y los outputs finales que serán destinados a cada objeto de costos. Para determinar el flujo de información representado a través del mapa de actividades se hizo uso de fuentes secundarias de la empresa en términos de responsabilidades y relaciones para determinar las actividades relevantes.

En el mismo anexo se encuentra el mapa de procesos, en el cual se mencionan tres tipos de procesos distintos:

Procesos estratégicos: están establecidos por la Dirección y definen cómo opera el Departamento y cómo se crea valor para el cliente / usuario y para la organización. Estos procesos son: Compensaciones, Beneficios, Capacitación y Desarrollo, Responsabilidad social y Ambiente de trabajo.

Cabe aclarar que durante el desarrollo del TFG el área de Responsabilidad social fue rotada a la Gerencia de Relaciones Institucionales, con lo cual se excluyó del análisis.

Procesos claves: son aquellos que están ligados a los servicios que se prestan y por lo tanto, orientados al cliente / usuario y a requisitos. Como consecuencia, su resultado es percibido directamente por el cliente. Se centran en aportarle valor. Generalmente intervienen varias áreas funcionales en su ejecución y son los que pueden requerir mayores recursos. Estos procesos son: Reclutamiento, Asesoramiento, Acciones de motivación, Encuesta de clima, Liquidación de sueldos, Monitoreo del talento y Gestión del desempeño.

Procesos de soporte: son los que sirven de apoyo a los procesos claves. En muchos casos, estos procesos son determinantes para que puedan conseguirse los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir necesidades y expectativas de los clientes. Los procesos de soporte en este caso son: Gestión clínica, Administración de personal, Sistemas y Regímenes de información y Propuestas económicas.

Por último, en el mismo Anexo 4 se encuentran los flujogramas propuestos, considerando las actividades del catálogo. Si bien la empresa ya contaba con flujogramas de los procesos principales, se sugirieron algunos cambios en los mismos para que reflejen con mayor aproximación la realidad. Cabe aclarar que los flujogramas propuestos aún no fueron aceptados por la Gerencia.

Análisis funcional

Se utilizó esta técnica para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva. De ningún modo es un método exacto, pero es un enfoque de trabajo que sirve para acercarse a las competencias requeridas a través de una estrategia deductiva. Se partió del establecimiento del propósito clave del Departamento, y desde ese punto se generaron preguntas sucesivas para ir determinando qué funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre.

Puede remitirse al Anexo 7 para ver la representación gráfica del análisis funcional realizado. Del cual, se pudo obtener la siguiente información acerca de cada uno de los procesos:

La Formación será eficaz cuando el análisis de necesidades, la planificación y la ejecución de la misma se hagan dentro del marco definido por las exigencias de los puestos de trabajo. De esta forma, los planes/programas de formación serán diseñados y ejecutados con el objetivo de activar y/o desarrollar las competencias que los colaboradores necesitarán en su trabajo.

Los planes de carrera se deberán diseñar en base a las competencias exigidas por los puestos de trabajo, por lo que es preciso conocerlos, para poder definir tanto las exigencias de los mismos como la adecuación de las personas para ocuparlos. De

esta forma, se podrán definir las “carreras profesionales” que más probablemente seguirán los colaboradores a lo largo de su vida dentro de la organización.

Las evaluaciones de potencial de los colaboradores, se deberán realizar en función de las exigencias de los puestos y comparando las mismas con los perfiles de competencias de los colaboradores.

El Análisis de puestos y su siguiente descripción, permitirán disponer de informaciones referidas a los mismos e indicarán la necesidad de modificar las funciones y tareas incluidas en alguno de ellos, las condiciones ambientales, las herramientas utilizadas, etc., siempre con el objetivo de optimizar el rendimiento, la satisfacción y la comodidad de los ocupantes del mismo.

Las actividades de Reclutamiento sólo permitirán acudir a las fuentes más eficaces si se conocen las exigencias de los puestos de trabajo y, como consecuencia, las competencias que deberán reunir las personas que los ocupan. Pero, para conocer estas exigencias, es necesario conocer antes el contenido de los puestos de trabajo, para poder definir los perfiles de competencias de los mismos.

Los responsables de la selección de personal sólo podrán realizar su trabajo de manera eficaz, si conocen las competencias que deben reunir las personas contratadas; esto es, las exigencias del puesto. Así, las técnicas utilizadas dependerán de las competencias que deben reunir los colaboradores que ocupen cada puesto.

La Evaluación de desempeño de los colaboradores debe partir de los objetivos fijados a los puestos de trabajo; y, para ello, es necesario definir su contenido, por lo que el paso previo antes de diseñar una herramienta de evaluación de desempeño es conocer el contenido de los puestos de trabajo.

Los Planes Salariales se deben apoyar, en la evaluación de desempeño y en el valor que los puestos tienen para la organización; esto es, en los resultados del análisis de los puestos.

Si bien los beneficios funcionan como una buena atracción, una vez que el colaborador ingresa a la empresa éstos pierden fuerza, por lo que surge la necesidad de reforzarlos mediante políticas de comunicación. Sobre todo en años en

los que los salarios corren por detrás de la inflación las empresas recurren a todo tipo de herramientas para compensar a sus colaboradores y, sobre todo, mantenerlos motivados y alineados con el negocio. Sin embargo, muchas veces las acciones que se disparan desde el Departamento de RRHH no llegan a los oídos del personal.

Los beneficios serán medios para conseguir que el colaborador esté más motivado y que al final pueda rendir más. En definitiva, que la organización alcance sus resultados.

Por último, un estudio del clima organizacional permitirá conocer el estado de la empresa en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo, y factores similares que pueden influir en el desempeño de sus colaboradores. Es por eso, que resulta importantísimo para el Departamento de RRHH a la hora de determinar si sus políticas y estrategias son realmente efectivas.

Análisis de valor

Se entiende como la capacidad de la actividad para añadir valor al servicio. Con esta clasificación se buscó la eliminación de todo lo que no añade valor. El término valor añadido hace referencia, a la perspectiva del cliente (interno o externo) en cuanto que su realización implica un aumento del interés del cliente hacia el producto o servicio de la empresa (actividades productivas) o, por otro lado, a la necesidad de ejecución de esas actividades para la obtención del producto (actividades discrecionales).

Para este análisis se consideró cliente a todos los usuarios internos o externos a la unidad donde se desarrolla la actividad, y que de una y otra manera hacen uso de los servicios que la misma presta.

Actividades que no añaden valor son aquellas que no influyen sobre el cliente en su valoración por el servicio o aquellas cuya eliminación no implica problema alguno para la obtención de los mismos. Esta clasificación es de suma importancia para la correcta gestión de los costos en el método ABC sobre todo porque, mediante el análisis de las actividades que añaden valor puede conseguirse el consumo preciso de recursos realmente necesarios.

También, a través del estudio de las actividades que no añaden valor pueden reducirse más los costos. Cabe aclarar que en el caso de aplicación, las actividades que no añaden valor, se desestimaron por su poca significancia en los procesos. Con lo cual, el análisis se reduce a la clasificación entre actividades productivas y discrecionales.

Existen ciertas actividades para las que conocer el costo de realizar esa actividad no es primordial para la gerencia como por ejemplo: archivar documentos administrativos, brindar servicio de fotocopiado a los diferentes sectores de la empresa, repartir correspondencia interna, etc.

Las actividades ocasionales se eliminaron, las actividades que se llevaba poco tiempo en realizarlas pasaron a ser tareas de una actividad específica, las actividades que se realizaba una vez al año, se consideró agruparlas entre ellas como por ejemplo elaboración de presupuestos anuales y mensuales siempre que persiguieran un objetivo común y sus generadores de costo fueran los mismos.

En el Anexo 8 se encuentra el análisis y clasificación de las actividades relevadas.

Restricciones halladas (TOC)

Como se desarrolló en el Marco Teórico de este trabajo, todas las organizaciones están limitadas por alguna restricción que limita la utilización de la capacidad instalada. Por lo tanto, esto implica que las actividades no restringidas generen cuello de botella, que obligará a que deban esperar hasta la solución de la restricción (en muchos casos, por el simple transcurso del tiempo), generándose por consiguiente capacidad no utilizada.

La idea principal es identificar las restricciones dentro del sistema, que impiden a la organización lograr un mayor nivel de éxito para luego disminuirlas (en el corto plazo) o eliminarlas (en el largo plazo).

Para el análisis de este caso, se buscó hacer un paralelismo con la restricción de materiales, aplicándolo para la mano de obra. En este tipo de restricción el throughput se limita por la disponibilidad de materiales en cantidad y calidad

adecuada. La falta de material en el corto plazo es resultado de la mala programación, asignación o calidad.

De acuerdo al Programa de Optimización de la producción de E. Goldratt, este tipo de recurso productivo se denomina Recurso Cuello de botella debido a que cuya capacidad es menor igual a la demanda que hay de él.

Tomando como base la información recolectada a través de la planilla de tiempos, se pudo determinar el tiempo que no se está destinando a las actividades propuestas, lo que puede llegar a ocasionar cuellos de botella de las mismas.

En el cuadro que se encuentra en el Anexo 9 se muestra la estructura de tiempo de un colaborador, deduciendo el promedio de tiempo que se está destinando para otras actividades que no son las directamente relacionadas con los procesos.

En esta instancia, se hizo *bench* con otra área interna de la empresa, Análisis Crediticio, para tomar esta medición como la media. Se eligió esta área, ya que es una de las pocas en toda la organización en la que se aplicó la metodología Lean Manufacturing. En el gráfico a continuación se muestra el resumen de la información.

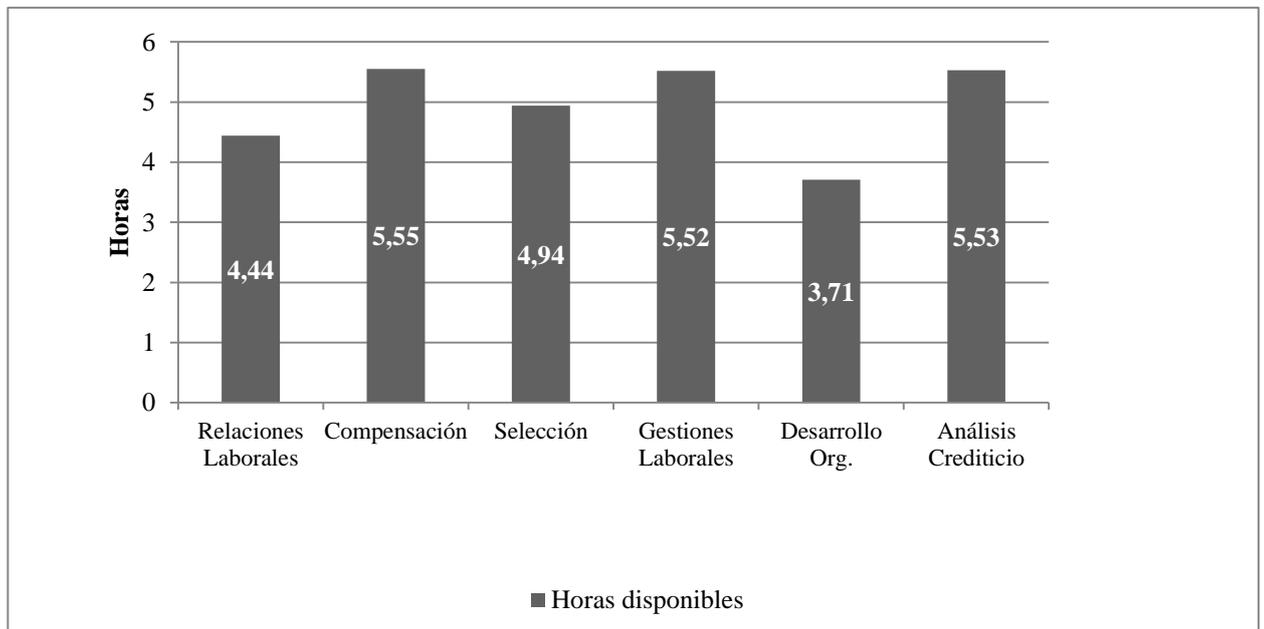


Figura 5. Disponibilidad horaria

Se puede observar que la media de la gerencia es de 4.8 horas (54%), valor distante del objetivo Lean que es de 6.5 horas (72%). Aunque actualmente la Gerencia de Análisis Crediticio tampoco está cumpliendo. Los aspectos sobresalientes en pérdidas internas, están relacionadas en reuniones de distintas índoles, lectura y atención a mails y teléfonos y tareas varias.

Descripción del actual sistema de costos

De acuerdo a las encuestas realizadas a los Managers y Jefes de área se pudieron constatar las siguientes situaciones:

- Los costos indirectos se están convirtiendo en un porcentaje cada vez mayor de los costos totales.
- Todos los gastos generales se aplican a los objetivos de costo tomando como base la mano de obra expresada en unidades monetarias u horas.
- Se utilizan sólo unas pocas tasas de asignación de los gastos generales.
- Existen operaciones que no requieren siempre el mismo número de ejecutantes.

La gerencia utiliza un sistema de acumulación de costos dividido por centros de costos, donde después de determinar los costos indirectos, se asigna o reparte a los departamentos teniendo como base las la cantidad de colaboradores activos.

Para determinar el costo unitario por servicio prestado, se acumulan los costos durante un cierto período (mensual) y se asignan los mismos entre todos los servicios prestados en ese período.

Este sistema de costeo supone como costo unitario de servicio, el promedio de todos los servicios prestados durante el período, sin considerar que existen servicios que demandan mayor cantidad de recursos.

En el cuadro a continuación se resumen las principales dificultades detectadas en el análisis de acuerdo al proceso llevado a cabo para la propuesta del modelo ABC:

Parte del proceso	Dificultad
Definir el objeto de costo	Determinar el objeto de costo más conveniente (tipo de servicio, orden de servicio individual, cliente)
Definir direccionadores de actividades y recursos	Identificar los direccionadores de costo que mejor identifiquen a una actividad
Asignar horas de Personal a las Actividades	No existen registros del tiempo que las personas designan para sus actividades
Cuantificar los direccionadores de Actividades consumidos por cada Orden de Servicio	No existen registros del tiempo que las personas designan para sus actividades
Cuantificar las Actividades consumidas por cada Cliente	No existen registros de las horas de asistencia técnica y promoción asignadas a cada cliente
Apoyo y compromiso de la Dirección	Existió apoyo pero se encontraron algunas debilidades en las que se debe trabajar

Figura 6. Dificultades detectadas.

Capítulo 5: Desarrollo de la propuesta de aplicación

Los objetivos estratégicos de la organización están planteados en base a los cuatro pilares que se indicaron al comienzo de este trabajo, los cuales son: Crecimiento, Experiencia de cliente, Eficiencia y Cultura.

Dentro del pilar de Eficiencia puede enmarcarse este proyecto, con la intención de lograr la eficiencia operativa esperada, en pos de la sistematización y/o estandarización de procesos. En la figura a continuación puede observarse la relación entre los objetivos de la organización y su relación con los objetivos del departamento de RRHH.

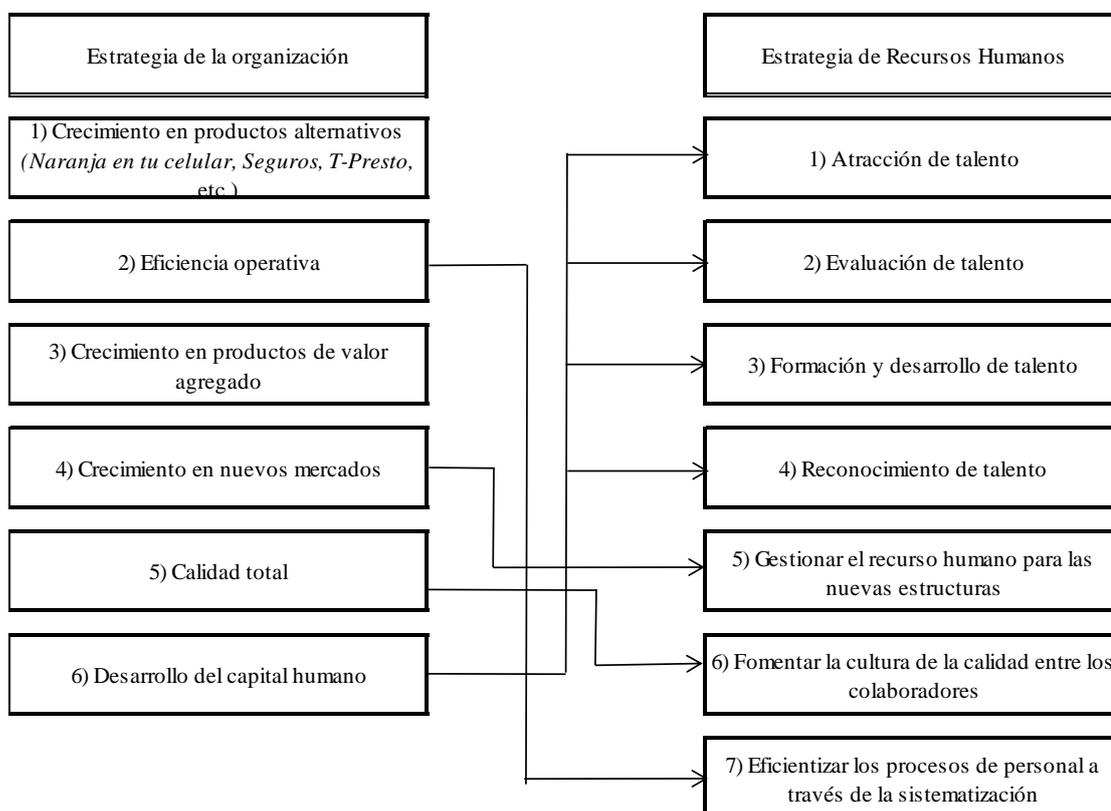


Figura 7: Relación entre los objetivos estratégicos de la organización y los objetivos de RRHH.

La intención es encontrar las oportunidades de mejora en los procesos, a través del análisis de las actividades que se desarrollan en cada uno de ellos, para proponer

acciones tendientes a la reducción de costos. Y de esta manera apalancar el pilar de Eficiencia.

Etapa táctica y presupuestaria

El estructurar la información de un proyecto además de determinar las obligaciones de cada uno de los involucrados en el mismo y las relaciones entre sí, sirve también para mejorar la confianza en el ABC. La estructura de la organización del proyecto, consta de tres partes: el equipo del proyecto, el administrador del proyecto y un comité directivo.

El equipo del proyecto realiza la implementación. Los colaboradores que lo integran podrán dedicar a su tarea tiempo completo o tiempo parcial, dependiendo de los requerimientos del proyecto.

El líder del proyecto es el administrador. Sobre él recae la responsabilidad del éxito del mismo. Deberá tener un conocimiento a fondo de la empresa y sus problemas, y también las características del ABC. El administrador reporta al comité directivo. Este comité estará compuesto por administradores de alto nivel, pudiendo ser el Gerente y Managers. El comité directivo se reunirá periódicamente con el equipo de implementación.

En el Anexo 10 se expone una tabla que identifica tanto las responsabilidades como los entregables de la administración y del equipo de implementación.

Dado que el ABC es una técnica que requiere ciertos mecanismos mecánicos, no es suficiente dominar este aspecto. Los involucrados deberán comprender los distintos enfoques, los niveles de alcance y los sistemas mecánicos, con el objeto de seleccionar e integrar aquellos que resulten en el sistema más efectivos en relación con su costo para la empresa.

El obtener los beneficios del ABC implica costos. Los costos, que pueden ser internos y externos, deben ser presupuestados con el objeto de compararlos con los resultados.

Los principales costos internos corresponden al personal asignado al equipo de implementación. Los colaboradores que se dediquen a este trabajo deben mostrar compromiso. Los costos externos más relevantes son los de entrenamiento.

La Gerencia indicó que podría destinar hasta 6 colaboradores para el desarrollo de este proyecto. Serían 4 a tiempo completo y 2 a tiempo parcial. Por otro lado, se contrataría a un facilitador externo para que internalice este tipo de conocimientos, sin perder la cultura organizacional de la empresa. Se estima un tiempo de 12 semanas.

COSTOS INTERNOS		
Colaboradores	Costo laboral	Total
Tiempo completo	\$ 37.650,00	\$ 150.600,00
Tiempo parcial	\$ 24.815,00	\$ 49.630,00

COSTOS EXTERNOS		
Facilitador		\$ 45.000,00

TOTAL PROYECTO		\$ 245.230,00
----------------	--	---------------

A continuación se muestra en detalle el desarrollo de la propuesta de aplicación.

Definición de elementos del sistema de costeo ABC

A continuación se propone tener clarificados cuales son los elementos claves del sistema de costeo ABC, los cuales servirán de base para ir alimentando de información al mismo.

Recursos

El costo de una actividad incluye todos los factores de producción utilizados para realizarla. Los recursos constan de personas, materiales, suministros, sistemas computacionales, y otros recursos que se acostumbra considerar como elementos del costo en el plan de cuentas de la organización. Cualquier factor significativo rastreable de producción, se incluirá como costo de la actividad.

Los recursos están constituidos por todos los desembolsos que debe efectuar la empresa para la ejecución de sus actividades, lo que incluye lo representado en la siguiente tabla:

Tabla 1
Recursos del Departamento de Recursos Humanos

RECURSOS
Colaboradores
Energía eléctrica y servicios
Servicios del terceros (proveedores)
Útiles y papelería
Medios y recursos para capacitaciones
Presupuestos aprobados
Hardware y software

Actividades

Se proponen las incluidas en el Catálogo de actividades.

Inductores de costos

Esta información se encuentra contenida de manera detallada en el punto 3 del Procedimiento.

Objetos de costos

Las actividades que desarrolla una empresa son realizadas con el fin de elaborar productos o servicios y satisfacer a sus clientes. Es por esta razón que el ABC identifica, en la mayoría de los casos, como resultados a los productos, servicios y clientes a los cuales son direccionadas las actividades y sus costos. Esto también ayudará a establecer en el proceso si existen actividades que se están desarrollando innecesariamente, que no generan valor al producto o para el cliente.

Teniendo en cuenta que este trabajo se basa en un piloto, al reducir la cantidad de objetos de costos disminuye el tiempo y el trabajo, y permite al proyecto enfocarse en clientes que producen algún resultado interesante para el análisis.

Para el presente trabajo, se consideraron como objetos de costos, tres tipos de clientes: 1) Juniors y Seniors, 2) Mandos medios y 3) Managers y Gerentes.

Finalmente el costo de cada cliente, resulta de la sumatoria de los costos de los servicios fijos mensuales como por ejemplo Liquidación de sueldos, sumados a los costos de los servicios prestados a requerimiento. En el costeo real del cliente se deberá considerar todas las órdenes de servicios que se realizaron para él.

Procedimiento para el diseño del modelo

A continuación se detallan los pasos ejecutados para implantar el sistema ABC

1. Localización de los costos y gastos indirectos fijos con base en las cuentas de gasto del Departamento de RRHH.

Los costos asociados al departamento son indirectos y no pueden identificarse específica y exclusivamente con los servicios brindados.

La mayoría de las empresas empiezan usando costos históricos en la implementación, y una vez que el modelo es completado se reemplazan con los costos presupuestados.

Para simplificar las siguientes fases del estudio y facilitar el análisis ejecutivo se hace la agrupación de las siguientes cuentas de gasto en una cuenta llamada Gastos de personal: Sueldos, Obra social, Sindicatos, Obligaciones de la Seguridad Social, Vacaciones, Seguro de vida, médico y accidentes de colaboradores, Prestaciones sociales, Atención y beneficio a colaboradores y otros, Capacitación.

A continuación se muestra en la tabla, que el costo promedio mensual de los recursos utilizados en el segundo semestre del año 2016.

Tabla 2
Estructura de costos del Departamento de Recursos Humanos

Estructura de costos	Costo	%
Gastos de personal	\$ 2.242.916	80,92%
Energía eléctrica y servicios	\$ 155.785	5,62%
Depreciaciones de equipos	\$ 118.715	4,28%
Honorarios de terceros	\$ 95.345	3,44%
Mantenimientos edilicio	\$ 35.500	1,28%
Alquileres	\$ 35.000	1,26%
Limpieza	\$ 34.700	1,25%
Útiles y papelería	\$ 33.800	1,22%
Mantenimiento de equipos	\$ 20.000	0,72%
Total	\$ 2.771.761	100%

Con base en el cuadro de resumen de cuentas se puede apreciar que las tres cuentas que mayor participación tienen son: Gastos de personal, Amortización de equipos y Energía eléctrica, gas y comunicaciones.

2. *Identificación de las actividades por proceso del departamento.*

A partir del relevamiento, se propone el siguiente *Catálogo de actividades*, considerando el siguiente criterio:

Centro de costo

- ✓ Actividad
 - Tareas

Centro de costos: Compensaciones y Beneficios

A1-Gestión de las compensaciones

- Administrar y actualizar las políticas de compensaciones.
- Medir la evolución salarial
- Procesar los incentivos remunerativos

A2-Elaboración de descripciones de puestos

- Analizar las estructuras de las distintas Gerencias de la empresa.
- Redactar las descripciones de puestos en el marco de los modelos de gestión de la empresa.

- Publicar los nuevos documentos y mantener actualizados los vigentes en la bóveda de documentos.

A3-Gestión de información

- Calcular indicadores de gestión asociados a procesos de compensaciones, beneficios y relaciones laborales.
- Elaborar informe de retroalimentación a la Dirección con información en materia de compensaciones, beneficios y aspectos laborales.
- Buscar aprobación del informe y proponer acciones de mejora.

A4-Administración de beneficios

- Implementar los programas de beneficios no remunerativos para los Colaboradores, en el marco de lineamientos definidos.
- Proponer nuevos beneficios a través del benchmarking con otras empresas.

Centro de costos: Selección

A5-Reclutamiento

- Analizar el estado actual de la plantilla.
- Concretar necesidades de plantilla.
- Revisar hoja de vida disponible.
- Entrevistar a los candidatos.
- Seleccionar el candidato.
- Realizar verificaciones crediticias.

A6-Gestión operativa de reclutamiento

- Realizar proyecciones.
- Gestión de proveedores.
- Efectuar llamados a candidatos.
- Administrar y mantener actualizadas las bases de datos.

A7-Planificación del reclutamiento

- Llevar a cabo la planificación de los procesos de selección interna y externa.
- Asignación de recursos (salas, materiales, etc.).
- Diseño de nuevas metodologías de selección.

Centro de costos: Formación

A8-Acciones de formación

- Elaborar informe de necesidades que no están siendo dominadas por los colaboradores y sobre las cuales debe basarse su capacitación.
- Planificar las acciones de formación de Colaboradores, a partir de requerimientos y necesidades de Clientes.

A9-Gestión de contenidos

- Desarrollar y actualizar los planes de formación de la empresa, los contenidos de los mismos y la gestión del presupuesto asignado.

A10-Gestión de los recursos

- Planificar la disponibilidad de formadores.
- Realizar el control y reserva de salas de capacitación de todo el país.
- Verificar la disponibilidad de los materiales de formación: manuales, útiles, proyectores, computadoras, etc.

A11-Pronóstico de formación

- Recolectar y analizar información que genera impacto en los requerimientos de capacitación.
- Elaborar pronósticos.
- Realizar control presupuestario.
- Realizar los análisis de causas de los desvíos de los pronósticos efectuados.
- proponer e implementar acciones para revertir los desvíos.

A12-Gestión de formadores

- Planificar las capacitaciones del equipo de formadores.
- Realizar auditorías de capacitaciones con el fin de asegurar que se transmita la cultura y se promueva el desarrollo de competencias de los colaboradores.
- Compensar a los formadores, de acuerdo al método establecido por la Gerencia.
- Actualizar la base activa de formadores para el dictado de las capacitaciones en todo el país.

Centro de costos: Relaciones Laborales

A13-Administración de personal

- Ejecutar procedimiento de gestión de novedades
- Ejecutar procedimiento de gestión de inasistencias
- Impactar cambios en las condiciones laborales de los colaboradores (horario, local, puesto, etc.).
- Realizar los controles en base a la normativa vigente.

A14-Elaboración de propuestas económicas

- Armar las propuestas económicas de ingresantes y rotaciones
- Elaborar el informe mensual de propuestas

A15-Asesoramiento laboral

- Asesorar a Clientes internos en materia laboral, en el marco de la legislación laboral
- Recopilar documentación requerida en las inspecciones
- Recopilar información requerida desde el área de Legales para los juicios laborales.

A16-Gestión Clínica

- Solicitar los controles de ausentismo a los prestadores médicos (proveedores de la empresa)
- Solicitar exámenes preocupacionales a los ingresantes

- Gestionar interconsultas y juntas médicas para los casos de carpetas médicas prolongadas
- Brindar información y atender consultas de los jefes relacionadas a carpetas médicas

Centro de costos: Gestiones laborales

A17-Gestión documental de bajas

- Armar documentación de legajos de baja de colaboradores
- Generar las certificación de servicios desde la página de ANSES
- Enviar la documentación al área correspondiente mediante el sistema de distribución interna (área de Logística).
- Realizar llamado telefónico o envío de mail para avisar la disponibilidad de la documentación.
- Archivar la documentación firmada por el ex colaborador.

A18-Recepción de consultas

- Atender, resolver y/o derivar las consultas y pedidos de Clientes internos sobre Recursos Humanos, que ingresan a través de llamadas y/o incidentes (sistema interno de consultas).
- Dejar registro en el sistema de la consulta y su resolución.
- Hacer seguimiento de los indicadores que se desprenden de los registros.

A19-Gestión Alta de colaborador

- Dar de alta al colaborador en Afip y en el sistema de sueldos.
- Entregar en persona o enviar documentación legal para el legajo.
- Armar el legajo físico del colaborador y archivar el mismo.
- Redactar contratos en los casos que corresponda.

Centro de costos: Liquidación

A20-Proceso de liquidación

- Ejecutar el proceso de liquidación en el sistema de sueldos

- Realizar los controles del proceso
- Analizar los desvíos hallados

A21-Regímenes de información

- Realizar el cálculo de las contribuciones
- Confeccionar declaración jurada del SIJP.
- Gestionar la presentación y pago de las obligaciones a los organismos de los sistemas de seguridad social.
- Gestionar el pago de las obligaciones a las obras sociales.
- Gestionar el pago de las obligaciones sindicales.

A22-Conciliaciones

- Ejecutar el proceso de conciliaciones de cuentas laborales asignadas.
- Comunicar al área de Contabilidad la conformidad de los saldos de las mismas.

Centro de costos: Desarrollo organizacional

A23-Formación a la conducción

- Diagnosticar las necesidades de formación y desarrollo de líderes.
- Diseñar actividades de formación.
- Implementar programas / planes para líderes.
- Solicitar presupuestos a proveedores, consultoras, etc.

A24-Cobertura de vacantes

- Implementar programas de coberturas de vacantes de Conducción respondiendo a necesidades puntuales.
- Hacer seguimiento de los programas los primeros tres meses.

A25-Coaching

- Acompañar a líderes de la organización en procesos de coaching / aprendizaje particulares.

- Participar mensualmente en encuentros con Gerentes zonales

A26-Gestión de talento

- Planificar los procesos de detección, evaluación y monitoreo de talento.
- Sistematizar proceso para la toma de decisiones

Centro de costos: Evaluación

A27-Gestión del desempeño

- Elaborar el plan de comunicaciones sobre evaluación de desempeño.
- Parametrizar el sistema de acuerdo a los objetivos y competencias requeridas.
- Realizar seguimiento sobre el cumplimiento de proceso.

A28-Asesoramiento sobre herramientas

- Asesorar a la Conducción sobre el uso de las herramientas de gestión del desempeño: evaluación de desempeño, evaluación democrática, tarjeta de advertencia y felicitaciones.

A29-Gestión de la información

- Elaborar informes e indicadores acerca de los resultados que surgen del uso de las herramientas de gestión del desempeño.
- Participar bimestralmente de reuniones con líderes a fin de proveer de información útil para la toma de decisiones.

Centro de costos: Clima

A30-Encuesta de clima organizacional

- Elaborar y adecuar encuesta de Clima laboral.
- Enviar encuesta de manera virtual a los evaluadores.
- Tabular resultado de encuesta

- Interpretar resultados de encuesta

A31-Asesoramiento

- Desarrollar planes y acciones puntuales ante problemáticas.

Centro de costos: Motivación

A32-Planificación de acciones de motivación

- Planificar los planes y programas de motivación mensuales.
- Organizar festejos.
- Gestionar envíos de regalos.

A33-Intervenciones

- Ejecutar acciones que se desprendan del asesoramiento a clientes internos que impacten en la cultura de la empresa.

3. Determinación de generadores de costos (inductores)

En esta fase se determinaron las salidas de cada actividad tomando en cuenta la relación causa-efecto. En este departamento se encontraron varias actividades que son difíciles de medir sino es mediante el tiempo que se dedican para desarrollar la actividad.

En la tabla siguiente se muestran los inductores de costos propuestos para cada actividad.

Tabla 3.
Inductores de costos

COD.	Actividades	Inductores de costo
A1	Gestión de las compensaciones	Número de horas dedicadas
A2	Elaboración de descripciones de puestos	Número de descripciones de puestos publicadas
A3	Gestión de información	Número de reportes revisados/aprobados
A4	Administración de beneficios	Número de horas dedicadas
A5	Reclutamiento	Número de vacantes cubiertas
A6	Gestión operativa de reclutamiento	Número de horas dedicadas
A7	Planificación del reclutamiento	Número de horas dedicadas
A8	Acciones de formación	Número de acciones de formación
A9	Gestión de contenidos	Número de contenidos gestionados
A10	Gestión de los recursos	Número de recursos gestionados
A11	Pronóstico de formación	Número de horas dedicadas
A12	Gestión de formadores	Número de formadores capacitados
A13	Administración de personal	Número de registros impactados en el sistema
A14	Elaboración de propuestas económicas	Número de propuestas económicas realizadas
A15	Asesoramiento laboral	Número de horas dedicadas
A16	Gestión Clínica	Número de estudios médicos gestionados
A17	Gestión documental de bajas	Número de bajas realizadas
A18	Recepción de consultas	Número de consultas resueltas
A19	Gestión Alta de colaborador	Número de colaboradores dados de alta
A20	Proceso de liquidación	Número de horas dedicadas
A21	Regímenes de información	Número de liquidaciones realizadas
A22	Conciliaciones	Número de cuentas conciliadas en plazo
A23	Formación a la conducción	Número de conductores capacitados
A24	Cobertura de vacantes	Número de vacantes cubiertas internamente
A25	Coaching	Número de horas dedicadas
A26	Gestión de talento	Número de horas dedicadas
A27	Gestión del desempeño	Número de evaluaciones de desempeño realizadas
A28	Asesoramiento sobre herramientas	Número de horas dedicadas
A29	Gestión de la información	Número de horas dedicadas
A30	Encuesta de clima organizacional	Número de colaboradores encuestados
A31	Asesoramiento	Número de horas dedicadas
A32	Planificación de acciones de motivación	Número de acciones
A33	Intervenciones	Número de intervenciones

4. Distribución de los costos de los procesos a las actividades.

Para disminuir la subjetividad del reparto, se elaboró una encuesta dirigida a los colaboradores pertenecientes a cada centro de costo en donde se identificó el tiempo promedio invertido, grado de importancia para la gerencia y nivel de complejidad por cada tarea. También se cruzó la información con la planilla de

control de tiempos, que se muestra en el Anexo 1. La información obtenida a través de ambos medios fue coincidente. En el Anexo 11 se muestra el resultado final del reparto.

Bases propuestas para la distribución de los costos y gastos

Aquellas cuentas que no se pueden acumular directamente, se asignaron a través de los impulsores de primer nivel procurando que sea factible su medición y que la repartición de los valores sea lo menos subjetiva posible.

Para la asignación de la cuenta Gastos de Personal se tomó como referencia el personal que trabaja en cada centro de costo determinado, cabe mencionar que la información en lo que se refiere a sueldos, salarios, vacaciones, etc. es información de tipo confidencial, por esta razón los valores se expresan en porcentaje haciendo una sumatoria total del personal que labora en cada centro de costo.

Tabla 4.
Asignación según la dependencia de personal

Centro de costos	Porcentaje de asignación
LIQUIDACION	7,27%
GESTIONES LABORALES	9,09%
RELACIONES LABORALES	9,09%
COMPENSACION	10,91%
FORMACION	10,91%
SELECCION	12,73%
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	14,55%
EVALUACION	12,73%
MOTIVACION	3,64%
CLIMA	9,09%
Total	100,00%

Para el cálculo de los costos asignables a las cuentas Limpieza y Útiles y papelería se utilizó una distribución proporcional a todos los centros. Estos costos se reparten de esta manera debido a que su gasto influye a nivel general. Por ejemplo la cuenta de gasto de Limpieza se asocia con costos y gastos incurridos en escobas, trapeadores, papel higiénico, tasas, cubiertos, servilletas, etc., así como también el pago de mano de obra en la limpieza de parqueos y alrededores de las oficinas. Como se puede apreciar, esta cuenta al igual que las citadas anteriormente no son muy homogéneas y su repercusión es a nivel general.

Tabla 5
Asignación en proporciones iguales

Centro de costos	Porcentaje de asignación
LIQUIDACION	10,00%
GESTIONES LABORALES	10,00%
RELACIONES LABORALES	10,00%
COMPENSACION	10,00%
FORMACION	10,00%
SELECCION	10,00%
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	10,00%
EVALUACION	10,00%
MOTIVACION	10,00%
CLIMA	10,00%
Total	100,00%

Para el cálculo de los costos asignables de Mantenimiento Edificio, se utilizó una distribución según metros cuadrados que utiliza cada centro de costo.

Tabla 6
Distribución según m².

Centro de costos	Metros cuadrados	Porcentaje de asignación
LIQUIDACION	30	7,50%
GESTIONES LABORALES	34	8,50%
RELACIONES LABORALES	46	11,50%
COMPENSACION	43	10,75%
FORMACION	43	10,75%
SELECCION	40	10,00%
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	60	15,00%
EVALUACION	46	11,50%
MOTIVACION	26	6,50%
CLIMA	32	8,00%
Total	400	100%

Para el cálculo de los costos asignables de Mantenimiento de Equipos se utilizó una distribución con base en el promedio de personas y computadoras por cada centro de costo ya que se entiende que ambos parámetros afectan este gasto. No son los únicos equipos con los que se cuenta en el área, ya que también hay impresoras, escaners, un proyector, dos televisores, un microondas en la pequeña cocina que se encuentra en la oficina y tres dispensers de agua.

Tabla 7
Asignación de costos de mantenimiento de equipos

Centro de costos	Cant. De personas	%	Cant. De PCs	%	Promedio ponderado
LIQUIDACION	4	7,3%	5	8,6%	7,9%
GESTIONES LABORALES	5	9,1%	7	12,1%	10,6%
RELACIONES LABORALES	5	9,1%	5	8,6%	8,9%
COMPENSACION	6	10,9%	5	8,6%	9,8%
FORMACION	6	10,9%	9	15,5%	13,2%
SELECCIÓN	7	12,7%	6	10,3%	11,5%
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	8	14,5%	10	17,2%	15,9%
EVALUACION	7	12,7%	5	8,6%	10,7%
MOTIVACION	2	3,6%	2	3,4%	3,5%
CLIMA	5	9,1%	4	6,9%	8,0%
Total	55	100,0%	58	100,0%	100,0%

Para el cálculo de los costos asignables de Energía Eléctrica se utilizó una distribución con base en la demanda de kilowatts en cada centro de costo.

Tabla 8.
Asignación de costo de Energía Eléctrica

Centro de costos	Kw/mes consumidos	Porcentaje de asignación
LIQUIDACION	437,6	10,3%
GESTIONES LABORALES	510,5	12,0%
RELACIONES LABORALES	364,7	8,5%
COMPENSACION	401,1	9,4%
FORMACION	656,4	15,4%
SELECCION	510,5	12,0%
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	656,4	15,4%
EVALUACION	364,7	8,5%
MOTIVACION	145,9	3,4%
CLIMA	218,8	5,1%
Total	4266,5	100,0%

Para el cálculo de los costos asignables de Depreciación se utilizó una distribución con base en la valoración anual del total de los activos con vida útil que tiene cada centro de costo.

Tabla 9.
Asignación con base en la valoración de activos

Centro de costos	Valoración total (\$)	Porcentaje de asignación
LIQUIDACION	128000	10,8%
GESTIONES LABORALES	100000	8,4%
RELACIONES LABORALES	85000	7,2%
COMPENSACION	102000	8,6%
FORMACION	117000	9,9%
SELECCION	240000	20,2%
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	136000	11,5%
EVALUACION	134000	11,3%
MOTIVACION	59000	5,0%
CLIMA	85000	7,2%
Total	1186000	100,0%

Por último, para el cálculo de los costos asignables de Alquileres, se utilizó la misma distribución según metros cuadrados que utiliza cada centro de costo.

Tabla 10.
Distribución según m2 de cuenta Alquileres.

Centro de costos	Metros cuadrados	Porcentaje de asignación
LIQUIDACION	30	7,50%
GESTIONES LABORALES	34	8,50%
RELACIONES LABORALES	46	11,50%
COMPENSACION	43	10,75%
FORMACION	43	10,75%
SELECCIÓN	40	10,00%
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	60	15,00%
EVALUACION	46	11,50%
MOTIVACION	26	6,50%
CLIMA	32	8,00%
Total	400	100%

La cuenta Honorarios se definió que se impute directamente a la Gerencia, y no a las actividades, ya que habitualmente se genera por servicios de terceros relacionados a iniciativas estratégicas.

Finalmente, los porcentajes y asignaciones realizadas de acuerdo los esquemas anteriores se traducen a costos. Estos costos van a ser direccionados de recursos a centros de costos y de centros de costos a actividades, para obtener el costo de cada pedido u orden de servicio solicitado. Una vez finalizadas todas las asignaciones de

recursos a las actividades, se obtiene un resumen del costo total mensual de cada actividad, el cual se incluye en el Anexo 12.

5. Cálculo del costo unitario del generador de costos

Costeadas ya las actividades, se obtiene un valor unitario en función al direccionador (inductor) que se determinó para cada una de ellas en la Tabla 3. Este valor unitario se obtiene dividiendo el costo total de la actividad entre el número total del generador que se dio durante el período. Debido a que la empresa estaría en su etapa inicial del desarrollo del sistema de costeo ABC, no cuenta con datos para determinar el costo unitario del generador, por eso, se estimó una capacidad instalada de cada una de las actividades.

El esquema desarrollado para la empresa, puede apreciarse en el Anexo 13 y en el cual se detalla el costo de cada actividad a nivel unitario, determinándose de esta manera la tasa de asignación de costos.

A continuación se muestra el Pareto que se creó para conocer cuáles son las actividades más costosas.

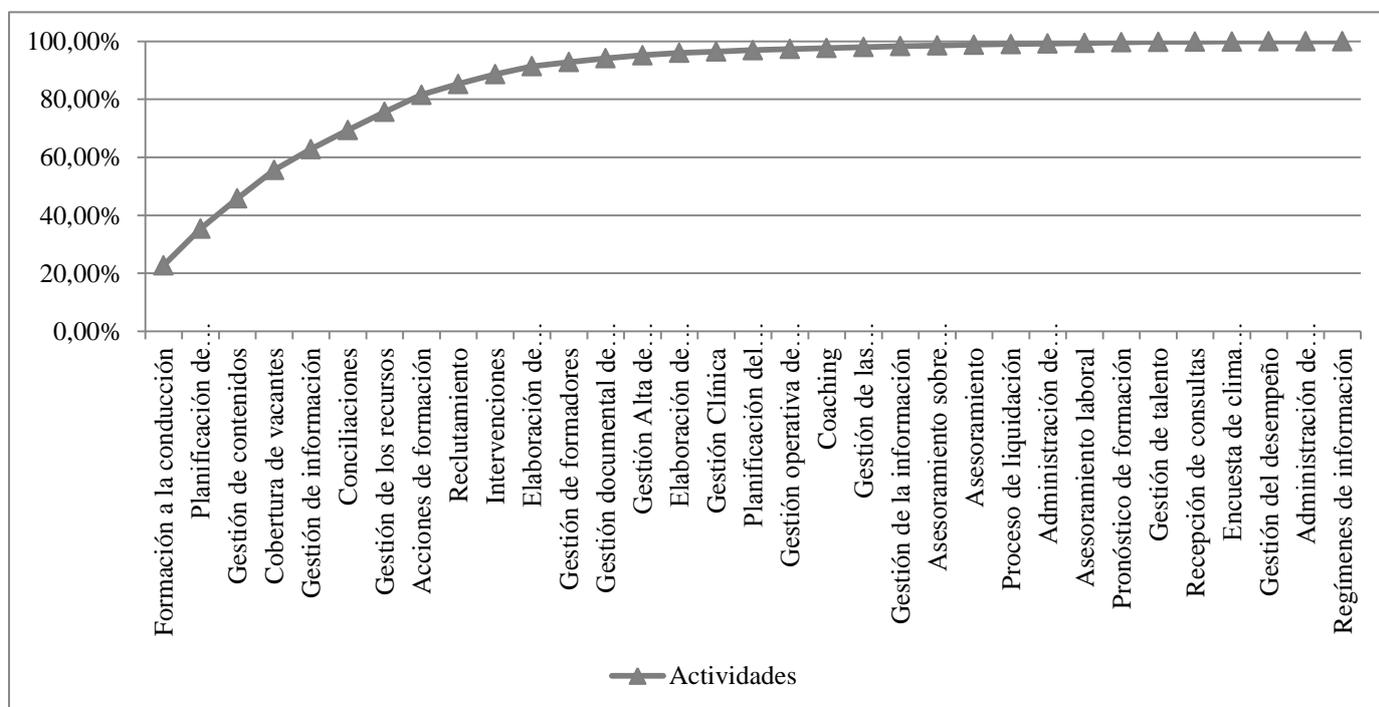


Figura 8: Pareto de actividades

Como se puede observar, las primeras ocho actividades se llevan el 80% de los costos unitarios totales. Sobre ellas se hará foco para el análisis.

Resultados de la simulación

En las Figuras 9 y 10 se muestra el comparativo de los resultados referentes al mes de Diciembre de 2016 en los dos sistemas de costeo: el convencional utilizado por la empresa (Absorción) y el ABC sobre las principales actividades Productivas y Discrecionales.

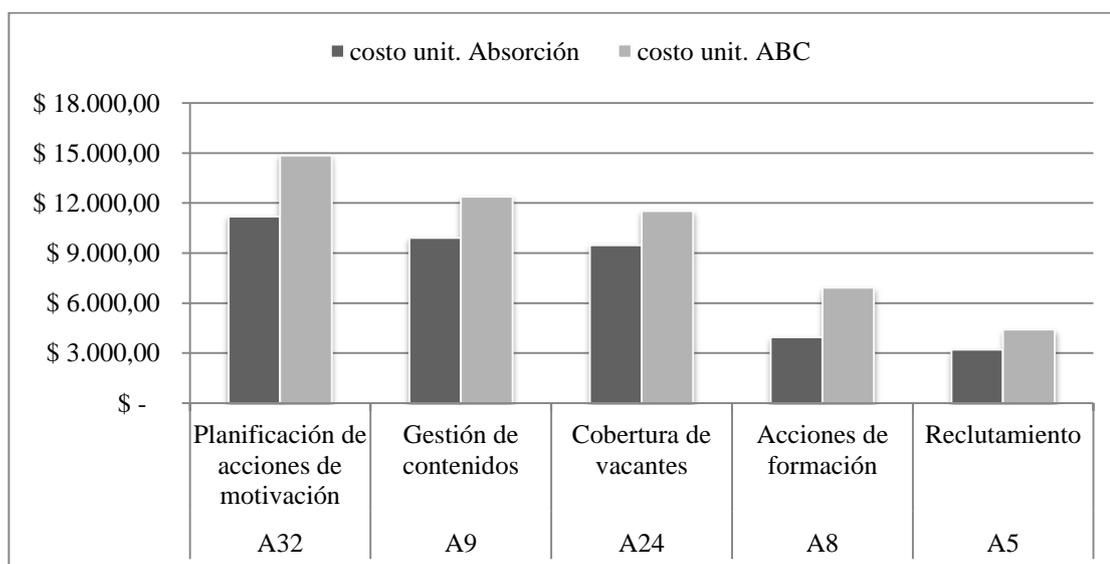


Figura 9: Comparativo principales actividades Productivas

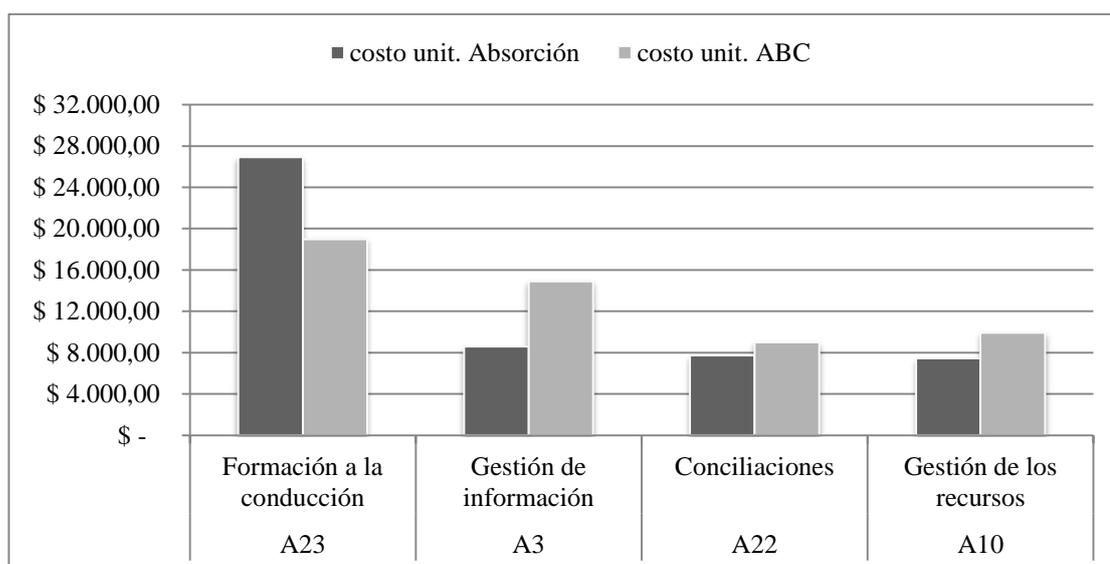


Figura 10: Comparativo principales actividades Discrecionales

Propuestas para la reducción de costos

Como se desarrolló en el marco teórico, el ABC nutre de información al ABM que muestra cómo deben desplegarse los recursos para favorecer las actividades que proporcionan valor a los productos o servicios de la empresa. Ayuda a mejorar la capacidad estratégica sirviendo de guía para la mejora de los factores importantes para los clientes, centrándose entre otras cosas en reducir el tiempo y esfuerzo requerido para llevar a cabo las actividades. De esta manera, el ABM y la Calidad Total contribuyen a las mejoras de los procesos de negocio.

Considerando esto, se plantearon una serie de propuestas de reducción de costos para algunas de las actividades más importantes que se describen a continuación. Se identifican como AP-Actividad productiva y AD-Actividad discrecional.

A32: Planificación de acciones de motivación (AP)

La idea no es disminuir la cantidad de intervenciones, ya que apalancan la cultura de la empresa. Cuando se tiene una cultura organizacional fuerte, los empleados trabajan más felices y aportan más valor a su organización, lo que invariablemente repercute en los resultados empresariales. Es por eso que las empresas readecuan sus estrategias para retener la nómina actual con la implementación de prácticas innovadoras que busquen impulsar un mayor compromiso con la empresa y llevar al menor nivel de rotación posible.

a) Aplicar bechmarking puede contribuir a la reducción de costos, destacando aquellas áreas donde el rendimiento es inferior al de la competencia o de los colaboradores, y donde existe alguna oportunidad de mejora. Con eso se pueden evitar errores conocidos y por ende reducir esfuerzos, haciendo más eficientes los procesos. El espíritu final es implementar las mejores prácticas.

b) Las alianzas con Comercios Amigos (adheridos) también es una posibilidad para la reducción de costos ya que se podrían llevar a cabo acciones complementándose sin tener la necesidad de gastar grandes sumas de dinero. Por ejemplo: se podrían ofrecer para un determinado evento, descuentos en una cadena de cine. Con esta alianza salen ganando ambas partes, ya que la cadena de cine atraería al consumidor por la oferta y, por el otro lado, la empresa

incrementaría el número de intervenciones, cumpliendo la finalidad de la estrategia.

A9: Gestión de contenidos (AP)

a) Como primer opción se propone tratar de lograr que el la tarea sea más eficiente. En la actualidad la disponibilidad horaria diaria de cada colaborador es de 4.8 horas en el proceso de Formación. Si se logra llegar a una media de 5.80 horas diarias por colaborador, se lograrían 2 contenidos mensuales adicionales (inductor de costos). Esto llevaría a una reducción del 25% en el costo unitario de la actividad.

	Inductores de costo	Capacidad total	Costo unitario
Sit. Actual	Número de contenidos gestionados	6	\$ 12.392,97
Sit. Deseada	Número de contenidos gestionados	8	\$ 9.294,73

b) Otra posibilidad podría ser la tercerización de la actividad. Se buscó cotización sobre los honorarios profesionales para el desarrollo de esta actividad y se obtuvo un monto promedio de \$26.000 honorarios mensuales profesionales para generar 4 contenidos mensuales. A su vez, de esta manera se podría desafectar el gasto de personal a esta actividad. A continuación se muestra el ahorro que podría lograrse teniendo en cuenta las variaciones diferenciales:

		Gastos de personal	Honorarios	Inductor	Costo unitario
Sit. Actual	Gestión de contenidos	\$ 61.170,44	\$ -	6	\$ 12.392,97
Sit. Deseada	Gestión de contenidos	\$ -	\$ 26.000,00	5	\$ 7.837,48

De esta manera se podría lograr una reducción del 37% aproximadamente en el costo unitario de la actividad. Además podrían destinarse más horas de mano de obra para el resto de las actividades productivas de evaluación.

A24: Coberturas de vacantes (AP)

No se propone mejora para esta actividad.

A8: Acciones de formación (AP)

Para analizar las posibilidades de reducción fue necesario desagregar esta actividad en sus sub-actividades:

- Elaborar informe de necesidades que no están siendo dominadas por los colaboradores y sobre las cuales debe basarse su capacitación.
- Planificar las acciones de formación de Colaboradores, a partir de requerimientos y necesidades de Clientes.

Teniendo en cuenta que la segunda sub actividad no implica un desarrollo de contenido, sino que es una tarea puramente administrativa, se solicitó cotización a la empresa Apex, proveedora de Tarjeta Naranja para realizar esta tarea. El costo por hora es de \$354.33 + Iva.

Para poder cumplir con el inductor actual de 15 contenidos mensuales, son necesarias 200 horas mensuales, que son las horas teóricas de un colaborador full time que desempeñe en una jornada de 48 horas semanales, según la Ley de Contrato de Trabajo. Con esta opción podríamos desafectar a los colaboradores de esta tarea.

A continuación se muestra el ahorro que podría lograrse teniendo en cuenta las variaciones diferenciales:

		Gastos de personal	Honorarios	Inductor	Costo unitario
Sit. Actual	Acciones de formación	\$ 85.638,61	\$ -	15	\$ 6.940,07
Sit. Deseada	Acciones de formación	\$ -	\$ 70.866,00	15	\$ 5.955,22

De esta manera se podría lograr una reducción del 14% aproximadamente en el costo unitario de la actividad.

A23: Formación a la conducción (AD)

En la realidad se está gastando menos de lo que se cree en esta actividad. Con lo cual, quizás la empresa esté aunando esfuerzos o poniendo el foco en esta actividad, en pos de reducir los costos, pero no sería una prioridad.

A3: Gestión de la información (AD)

El área de Compensaciones maneja información crítica debido a su confidencialidad, con lo cual la idea de tercerizar la actividad no sería una opción que la Gerencia apruebe.

Lo que se puede intentar es hacer más eficiente el procedimiento, para que no insuma tantas horas hombre. Se podría disponibilizar un espacio para desarrollar el concepto de Big Data en RRHH. Esto quiere decir que cuando se comienza a pensar en todas las variables y todos los datos que involucran los informes, y se multiplican por la cantidad de colaboradores que son gestionados, podemos hacernos una idea de la cantidad de información que hay dando vueltas en la organización.

Entonces, entran en juego las soluciones de Big Data y Analíticas, que es una herramienta que permite capturar toda esa información, consolidarla, estructurarla y “mostrarla” de una manera que tenga sentido para los usuarios y ayude a tomar las decisiones correctas.

Ejemplo de objeto de costos: Cliente área de Cobranzas

Finalmente obtenemos el costo de cada cliente, a través del formulario propuesto a continuación. Este costo resulta de la sumatoria de los costos de los servicios prestados. En este caso se realizó el costeo del cliente área de Cobranzas, asumiendo que se realizó únicamente una orden de servicio para ese cliente. En el costeo real del cliente se deberá considerar todas las órdenes de servicios que se realizaron para él.

FICHA DE COSTEO DE SERVICIO				
CÓD.		1219182		
Descripción: Formar al equipo del área de Cobranzas Mora Tardía				
Act.	Descripción	Unidad	Tarifa	Costo
A11	Pronóstico de formación	4	\$ 228,79	\$ 915,16
A8	Acciones de formación	1	\$ 6.940,07	\$ 6.940,07
A10	Gestión de los recursos	0,5	\$ 7.435,08	\$ 3.717,54
A23	Form. a los conductores	1	\$ 26.909,86	\$ 26.909,86
TOTAL				\$ 38.482,63

Figura 11. Formulario de costeo

Propuesta de diseño de base de datos

Para la construcción del diseño es posible utilizar la plataforma de Microsoft Access de la familia Office por ser un software de uso común cuyo costo de adquisición es inferior en consideración con los demás programas en el mercado.

Los formularios que se diseñen no pueden ser modificables por el usuario, para mantener de esta manera el correcto funcionamiento del sistema. Sin embargo, si el usuario o técnico necesita manipular la estructura de la base tiene la posibilidad de hacerlo con un mecanismo específico (tecla Shift).

El acceso al software diseñado (Sistema de costeo basado en actividades) tendrá restringido el ingreso de usuarios mediante claves de acceso. El panel principal estará conformado por cinco comandos que permitan acceder a los formularios de:

- a) Importar datos
- b) Ingresar datos
- c) Modificar datos
- d) Reportes
- e) Mantenimiento

Importar datos

El diseño tiene la finalidad de minimizar el esfuerzo en la manipulación de datos. Para alimentar la base de datos en primera instancia se tiene que importar datos del sistema Oracle del departamento con que se va a hacer el ejercicio. La manera y forma de importar se muestra en la base de datos. La ventaja de realizar esta operación es que se agiliza y evita el ingreso erróneo de datos de las cuentas de costos totales mensuales incurridos por el departamento.

Ingreso de datos

Se considera necesaria la elaboración de cuatro formularios para la captura de datos. Cada formulario tendrá botones para regresar y/o avanzar hacia un registro previamente ingresado, guardar y eliminar registros.

- 1) Asignación de cuentas a los centros de costo.

En este formulario se tienen que registrar y designar las cuentas de gasto a cada centro de costo. El centro de costo aparece automáticamente una vez que se haya ingresado en el formulario y en el campo Asignación se colocará el valor que le corresponde de cada cuenta de gastos fijos tomando en cuenta los impulsores de primer nivel.

2) Descripción de actividades.

En este formulario se asigna las actividades pertenecientes a cada centro de costo. Dentro de este formulario se encuentra un subformulario compuesto por tres pestañas (Información Básica, Definición Actividad y Asignación de costo a las Actividades). La información que se detalle aquí es fundamental para el correcto funcionamiento del sistema.

En la primera pestaña se codifica el nombre de la actividad, se detalla el nombre de la actividad y el total de tareas que corresponde dicha actividad. El responsable de la actividad se relaciona con el formulario Colaboradores, es decir, que el nombre del colaborador no aparecerá a menos que se haya ingresado previamente en el formulario Colaboradores.

En la segunda pestaña se define el nombre y la unidad del generador de costo (Impulsador de segundo nivel). En el campo Tipo Actividad se tiene que definir las actividades que se ejecutan para los clientes directamente (Actividades productivas) o si se consideran actividades de apoyo (Actividades discrecionales).

En la tercera pestaña aparecerán todas actividades previamente ingresadas por cada centro de costo, el operador debe ingresar el porcentaje de asignación del costo total del centro de costo a cada actividad. La sumatoria siempre debe dar 100%.

3) Costos de actividades.

Este formulario se relaciona con los datos importados. Aquí se ingresa el símbolo de la actividad y la cantidad de veces que se recurrió al generador de costo en el periodo de evaluación. Si el símbolo de la actividad no corresponde a los datos ingresados en el formulario Descripción Actividades no aparecerá el detalle de la actividad tampoco el costo presupuestado ni objetivo unitario.

4) Clientes.

En este formulario se asigna la cantidad de veces que el objeto de costo hizo uso de las actividades primarias. El botón Asignación de Actividades discrecionales permite el ingreso al formulario del mismo nombre para hacer los cargos a las actividades productivas.

Modificar datos

Esta opción permite acceder a los formularios antes mencionados para corregir y/o modificar datos previamente ingresados.

Reportes

Los resultados se muestran según los criterios que defina el usuario a través de las opciones pre-definidas.

Reportes Generales. En este grupo de reporte se visualiza las características que definen a cada actividad por cada centro de costo como: nombre, tipo de actividad, generador de costo, tipo de asignación y los costos unitarios presupuestados y objetivos. Además se tiene un reporte referente a las actividades designadas a cada colaborador con base en el perfil del puesto.

Reporte Asignación de Costos (Actividades discrecionales). En este reporte se visualiza el total de actividades de apoyo asignadas por cada actividad productiva, mostrando el costo inicial de la actividad productiva y su costo final con los costos asignados.

Reporte Costeo Método tradicional vs ABC. Aquí se visualizan los costos totales iniciales de todas las actividades por cada centro de costos. En el método tradicional se conoce en qué se incurrió el gasto y en el ABC cómo se gastó.

Reporte Costos a nivel cliente. Aquí se presenta el detalle de todas las actividades productivas por tipo de cliente.

Mantenimiento

En este formulario se actualiza la información de los empleados, las cuentas de gasto, el modelo de la hoja importada, departamentos y los centros de costo.

Capítulo 6: Conclusiones

Para aplicar la metodología de costos basado en actividades la principal premisa consiste en el análisis de la cadena de valor, asignándoles los costos a las actividades generadoras de valor. Al realizar el análisis de valor se pudo conocer si las actividades son valoradas por los clientes internos y esto facilitó la detección de áreas de oportunidad en los diferentes procesos. Se pudo lograr el primer objetivo específico planteado.

Las ventajas de implementar el sistema de costos ABC son las de concientizar a toda la organización a una cultura de costos; ya que al analizarse permanentemente la cadena de valor y trabajar con la filosofía del mejoramiento continuo se pueden racionalizar y medir con exactitud los costos. De esta manera se mejora el valor recibido por el cliente, permitiendo también tener una visión estratégica de la incidencia de las actividades en cada tipo de servicio. Permite también analizar los recursos del negocio y facilitar información clara, oportuna, y objetiva de la percepción de los clientes.

Se logró llevar a cabo una propuesta de implementación que reflejara los hitos claves para lograr la sustentabilidad del sistema.

Por ser un sistema gerencial y para efectos de toma de decisiones, se debe tener absoluto cuidado al comparar los costos obtenidos mediante este sistema, con los costos que presentan los sistemas tradicionales de costos, ya que se ven de una manera unificada sin un análisis por cliente.

La implementación de un sistema de costeo ABC, como se ha visto en el transcurso de este trabajo, permitirá realizar no sólo un análisis más detallado por cliente, sino obtener información para la toma de decisiones a nivel gerencial.

El objetivo de comparar los dos métodos de costeo emitió información importante para encausar los esfuerzos a aquellas actividades que estaban siendo más costosas en la realidad. Teniendo en cuenta estos resultados, es que se recomienda la formación de un equipo de responsables de distintas áreas para ampliar el estudio hacia los demás departamentos debido al tamaño de la empresa y la variedad de actividades que lo integran.

No se debe tomar el sistema de costos ABC, como una medida de reducción de costos bajo la eliminación de cargos o sobrecarga de funciones de manera arbitraria, sino como un modelo de optimización de costos como herramienta gerencial. En el transcurso del trabajo, se pudieron proponer soluciones alternativas a la eliminación de cargos.

Las limitaciones del costo basado en actividades son las de pretender optimizar la utilización de cada actividad argumentando que esta va a conducir a la optimización global. Tratar de maximizar la eficiencia de todas las actividades no contribuye necesariamente al desempeño del sistema.

La identificación de las actividades productivas se traslada a la Gestión Basada en Actividades (ABM) posibilitando medir la eficiencia e ir mejorándola. En lugar de dispersas iniciativas de mejora de los colaboradores a través de procesos aislados y de poco impacto, los directivos pueden dirigir los esfuerzos de los colaboradores a la mejora de actividades y procesos en los que la posibilidad de una reducción sustancial del costo sea mayor.

El control y seguimiento de los costos compromete y avala a los responsables involucrados en las decisiones, ya que depende de ellos proponer las mejoras necesarias a introducir en las actividades que se realizan diariamente, como por ejemplo la planificación de las actividades de formación, cuyo costo alternativo resulte inferior al de la empresa; o prescindir, crear o reestructurar centros de costos.

El mejor sistema ABC será inútil si no se comprende cómo usar la información. Tan importante como diseñar e implementar teóricamente un sistema, es el asegurarse que los administradores han sido entrenados para usarlo, que los administradores reciben informes no solamente útiles sino también comprensibles, y que la información se mantiene actualizada.

Al enfrentarse con el problema de seleccionar el software en el que se apoyará la aplicación del sistema de costeo por actividades, es conveniente considerar que se debe evitar y que buscar en dicho software. El software deberá seguir la metodología del ABC en el sentido de que los recursos son asignados a las actividades y las actividades son asignadas a los objetos de costo. Las actividades deberán poder ser

asignadas directamente a los objetos de costo a través de sus propios inductores, dado que el modelo debe reflejar lo que está sucediendo en la organización y proporcionar el detalle necesario para asegurar la total transparencia de los resultados.

Debido a los beneficios como herramienta gerencial que posee este sistema recomiendo a la compañía Tarjeta Naranja, su implementación y puesta en marcha en el departamento de RRHH, ajustándolo a sus procesos y entorno empresarial donde se desarrolla.

Veo con optimismo que se logrará en un futuro esta evolución debido a que he observado un gran interés y preocupación por mejorar la información de costos. Porque más allá de los requerimientos normativos, los procesos de satisfacción al cliente están cada vez más diferenciados por segmentos, y soportados en sistemas que brindan una información imprescindible para comprender los resultados del negocio por segmentos, que entiendo, hasta la implementación de estas metodologías resultaban desaprovechados.

Anexos

ANEXO 1

Planilla de relevamiento de tiempos

Nombre: (Escribir nombre) Fecha: (Escribir fecha)		BORRAR		PROCESO	ACTIVIDAD	INICIO	FIN	Tiempo inicial	Tiempo final	Cantidad procesada	Tiempo de la gestión	Tiempo por gestión	COMENTARIOS ADICIONALES
1		START	STOP								0:00:00		
2		START	STOP								0:00:00		
3		START	STOP								0:00:00		
4		START	STOP								0:00:00		
5		START	STOP								0:00:00		
6		START	STOP								0:00:00		
7		START	STOP								0:00:00		
8		START	STOP								0:00:00		
9		START	STOP								0:00:00		
10		START	STOP								0:00:00		
11		START	STOP								0:00:00		
12		START	STOP								0:00:00		
13		START	STOP								0:00:00		
14		START	STOP								0:00:00		
15		START	STOP								0:00:00		
16		START	STOP								0:00:00		
17		START	STOP								0:00:00		

ANEXO 2. Capturas de pantallas de los sistemas consultados

Tarjeta Naranja S.A.

Personal Contaduría Carga Anticipos Comisiones Seguridad Archivo Salir Window

Mantenimiento de Personas

Usuario : DMOREL_STN Form : REH_1010

Tarjeta Naranja

Personas Nro. Legajo Apellido Nombre Estado Baja por Tipo

114162 27145 MOREL DANIELA LUCIA A E

Persona Datos Laborales Periodos Laborales Familiares Personas a Cargo Otra Social Mantenimiento Jefes Sanciones Datos Uniformes

Periodos Laborales

F. Inicio	F. Fin	% Des.	Inicio Contrato	Rein_greso
01/10/2014	31/05/2015	79.10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
01/06/2015	31/06/2015	83.70	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
01/09/2015	31/10/2015	89.70	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
01/11/2015	31/03/2016	94.40	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
01/04/2016	31/12/2016	97.40	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
01/01/2017	31/03/2017	101.20	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
01/04/2017	30/06/2017	102.60	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
01/07/2017	31/10/2017	106.90	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
01/11/2017		123.00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tipo Rel. Laboral (*): EVO Efectivo

Categoría / Puesto: 2363 ANALISTA DE ASESORIA LABORAL

Estado Puesto: EFV EFECTIVO

Modalidad Horaria: FTI JORNADA COMPLETA

Modalidad Sindical: DCO Dentro de Convenio

Centro de Costo: 1137 RELACIONES LABORALES

Sucursal: 182 FABRICA

Tipo de Pedido:

Motivo del Cambio: 10 AJUSTE POR DISPOSICION LEGAL

Observaciones: Proceso automatico de COMPENSACIONES - Insercion de par. laboral L

Numero: 347258 Estado: VIGENTE Unv. Even Mod. Cont.

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

PEDIDOS DE CAMBIO DE CONDICIONES LABORALES

lunes 9 de noviembre de 2017 Usuario DANIELA LUCIA MOREL

Inicio >> Consulta de Solicitudes >>

Consulta de Solicitudes Solicitudes de Cambios Configuraciones Reportes

Dirección: ... Estado: CARGADA

Gerencia: ... Fecha Desde: ...

Centro de Costo: ... Fecha Hasta: ...

Pedido por: ... Nro. Solicitud: ...

Colaborador: ...

Buscar

CONSULTA SOLICITUDES

Número	Fecha Creación	Fecha Vigencia	Solicitante	Estado	Ultimo Autorizador	Autorizador Pendiente	Tipos de
71773	27/10/2017	27/10/2017	MARIA CECLIA MICO	CARGADA			P
71877	07/11/2017	01/11/2017	PAOLA EDITH RODRIGU...	CARGADA			J
71780	30/10/2017	01/11/2017	CARLOS MARTIN GHIBA...	CARGADA			J
71902	08/11/2017	01/11/2017	JOSE SEBASTIAN IGLES...	CARGADA			J
71885	08/11/2017	01/11/2017	PABLO EMMANUEL ARJ...	CARGADA			CC
71878	07/11/2017	01/11/2017	PAOLA EDITH RODRIGU...	CARGADA			J

Exportar Siguiente

Recursos Humanos Copyright 2010

http://www.naranja.com.ar/Doors/home.asp Red Naranja Sistema Con... Tarjeta Nara... Bandeja de E... Ta

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Daniela MOREL

Carpeta: Documentos Herramientas Vistas

Vistas: Pendientes por Resolutor

Resolutor: Ana Maria PERALTA (10 elementos)

Resolutor: Anabel Valeria Gervan (28 elementos)

Resolutor: Andrea Carolina CABRERA RIOJAS (1 elementos)

Resolutor: Andrea MOLLA (1 elementos)

Resolutor: Carolina MOREYRA (2 elementos)

Resolutor: Clarisa BALBO (46 elementos)

Resolutor: Daniela FRAGUAS (1 elementos)

Resolutor: Daniela Goloboff (7 elementos)

Resolutor: Daniela MOREL (6 elementos)

Resolutor: Gabriela GIRAUDO (2 elementos)

Resolutor: Gestar RRHH - Compensaciones (4 elementos)

Resolutor: Gestar RRHH - FORMACIÓN Y CONTENIDOS (1 elementos)

Tipo de tarea: Cambios en cronograma mensual de capacitaciones. Aviso de Ausentes (1 elementos)

Nro. incidente: 245407 Cliente: RAMOS, MARIA FERNANDA Descripción: por favro dar de Baja de la capacitacion CA a la colaboradora Paula Giroud legajo 21237 se encuentra con problema de r;ones y su medico no le recomienda viajar. muchas gracias

Resolutor: Gestar RRHH - LIQUIDACIÓN (1 elementos)

Resolutor: Gestar RRHH - MOTIVACIÓN - BENEFICIOS (10 elementos)

Resolutor: Gestar RRHH - Relaciones Laborales (1 elementos)

Resolutor: Gestar RRHH - Responsabilidad Social (3 elementos)

Resolutor: Graciela ALCARAS (5 elementos)

Resolutor: Juan Pablo BLANCO (12 elementos)

Resolutor: Juan Pablo HERRERA (6 elementos)

Resolutor: Maria Fernanda DIAZ CAFFERATA (2 elementos)

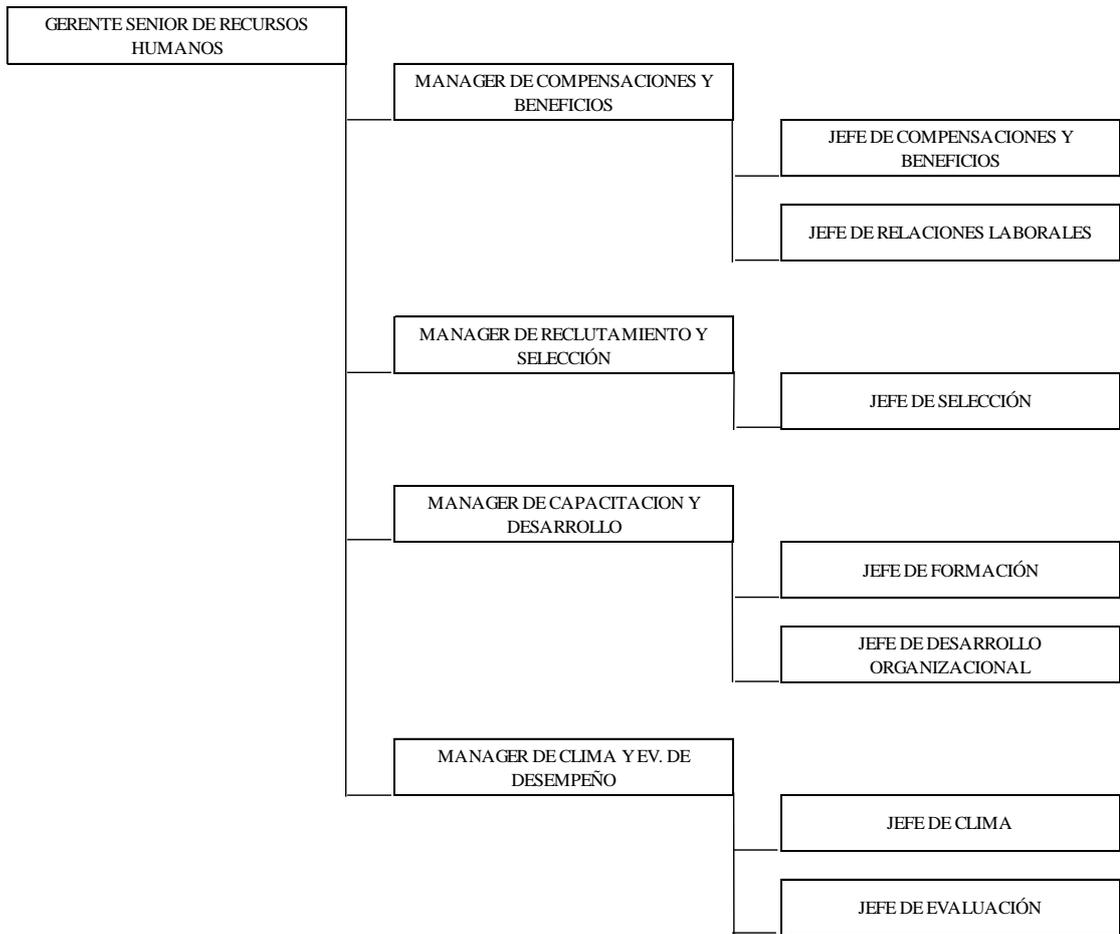
Resolutor: Melina LUCCHESI (1 elementos)

Resolutor: Romina GALARZA (7 elementos)

ANEXO 3.
Análisis FODA

	Análisis interno	Análisis externo
Negativos	<p>Debilidades</p> <p>D1: Complejidad en la determinación de los costos.</p> <p>D2: Heterogeneidad en la prestación de servicios internos.</p> <p>D3: Escasos indicadores de gestión y no alineados unos con otros.</p>	<p>Amenazas</p> <p>A1: Costo de implantación, mantenimiento y capacitación de los usuarios.</p> <p>A2: Cambio de cultura en la organización y el área de RRHH específicamente.</p> <p>A3: Necesidad de incorporar tecnología que acompañe el proyecto.</p>
Positivos	<p>Fortalezas</p> <p>F1: Procesos operativos documentados.</p> <p>F2: Imagen positiva del área de RRHH.</p> <p>F3: Colaboradores identificados con la cultura de la empresa.</p> <p>F4: Predisposición de los líderes hacia el cambio en el sistema de costos.</p>	<p>Oportunidades</p> <p>O1: Tendencia a detectar las áreas de desperdicio de recursos.</p> <p>O2: Posibilidad de generar una ventaja competitiva a través de la alineación de todas las actividades.</p> <p>O3: Posibilidad de generar indicadores para medir el desempeño.</p> <p>O4: Herramienta estratégica y flexible para la toma de decisiones.</p>

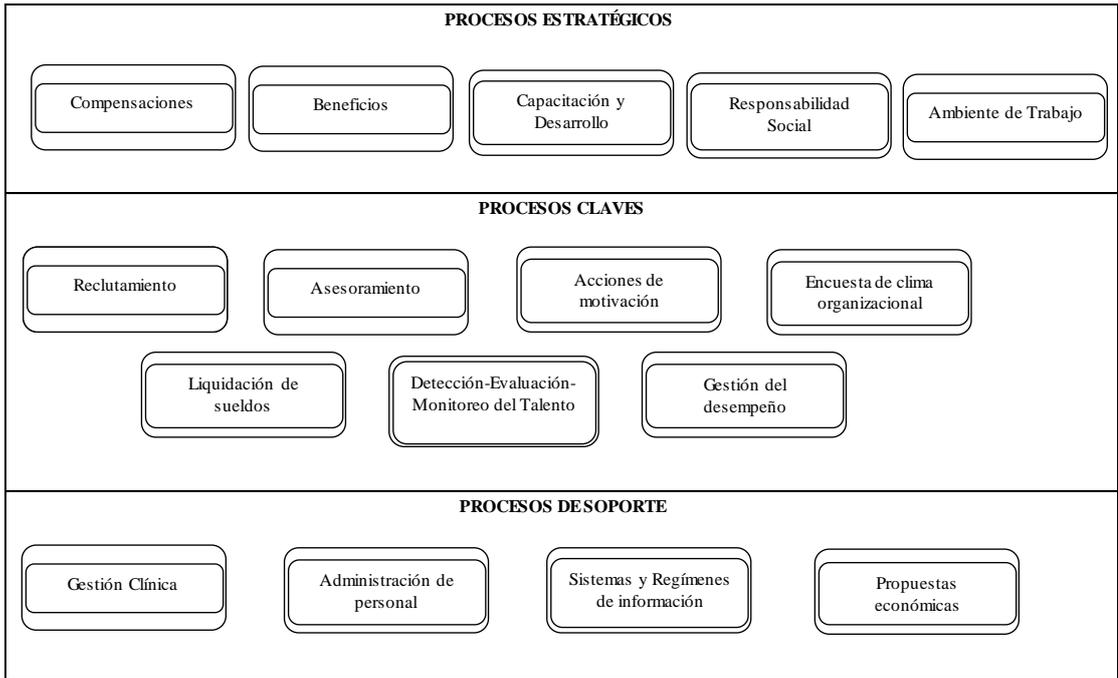
ANEXO 4.
Organigrama de Recursos Humanos



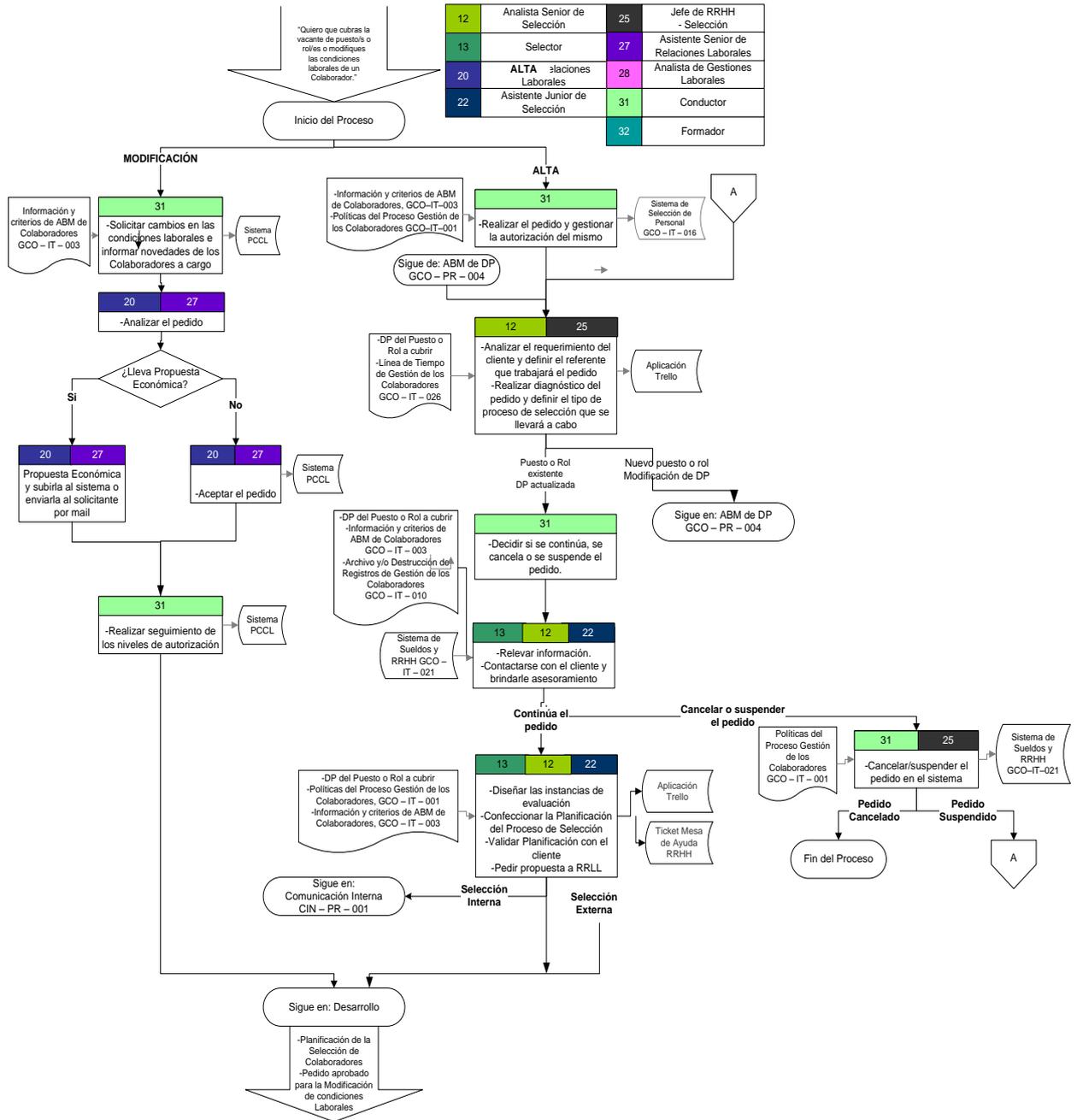
ANEXO 6.

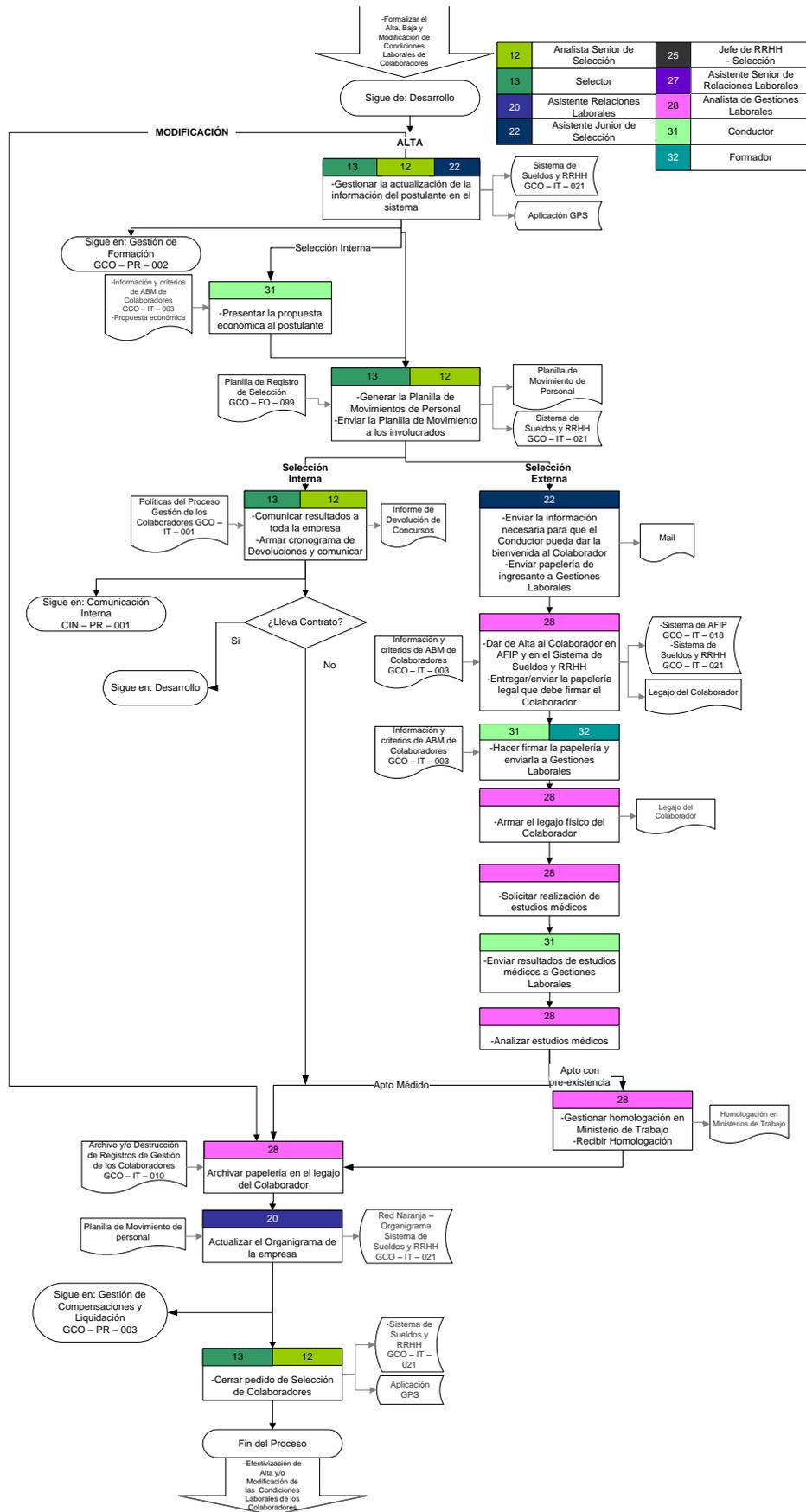
Mapa de actividades y procesos.

<u>RECURSOS</u>	<u>INDUCTORES</u>	<u>ACTIV.</u>	<u>OUTPUTS</u>	<u>OBJETO DE COSTO (Cliente)</u>
	horas dedicadas	A1		
	descripciones de puestos publicadas	A2		
Hardware y software disponible	reportes revisados/aprobados	A3	Perfiles y descripciones de puestos	
	horas dedicadas	A4		
	vacantes cubiertas	A5		
Medios y recursos para capacitaciones	horas dedicadas	A6	Evaluaciones del personal realizadas	Mánagers y Gerentes
	horas dedicadas	A7		
	acciones de formación	A8		
Presupuestos aprobados	contenidos gestionados	A9	Planificaciones de capacitaciones	
	recursos gestionados	A10		
	horas dedicadas	A11		
Colaboradores	formadores capacitados	A12	Programas de capacitación realizados	
	registros impactados en el sistema	A13		
	propuestas económicas realizadas	A14		Mandos medios
Insumos de librería	horas dedicadas	A15	Aumento de la competencia individual y colectiva	
	estudios médicos gestionados	A16		
	bajas realizadas	A17		
Servicios de terceros	consultas resueltas	A18	Vacantes de personal cubiertas	
	colaboradores dados de alta	A19		
	horas dedicadas	A20		
Energía eléctrica y servicios varios	liquidaciones realizadas	A21	Cumplimientos legales con el personal	
	cuentas conciliadas en plazo	A22		
	conductores capacitados	A23		
	vacantes cubiertas	A24	Colaboradores motivados	Juniors y Seniors
	horas dedicadas	A25		
	horas dedicadas	A26		
	evaluaciones realizadas	A27		
	horas dedicadas	A28		
	horas dedicadas	A29		
	colaboradores encuestados	A30		
	horas dedicadas	A31		
	acciones	A32		
	intervenciones	A33		



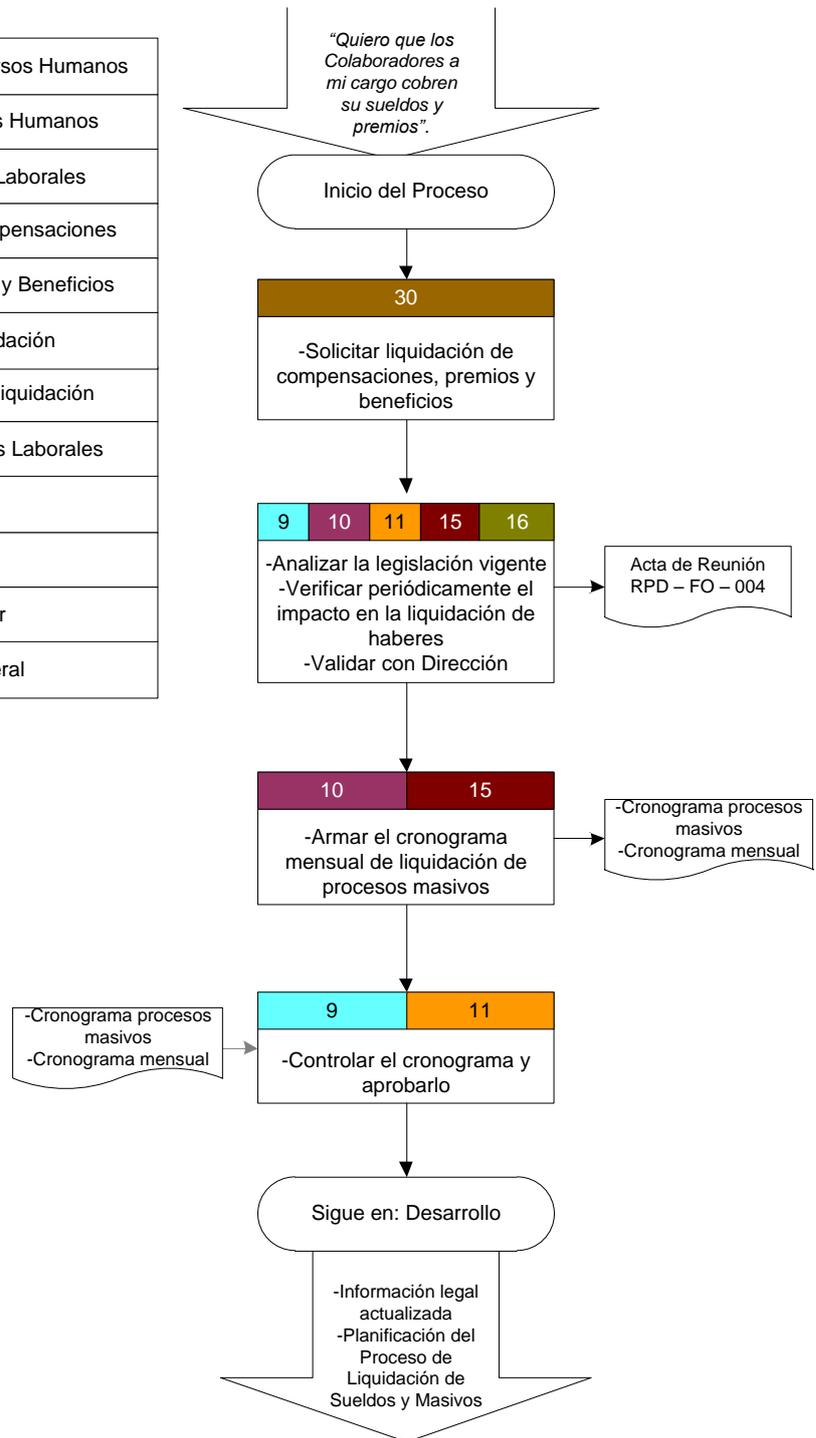
Flujograma: Gestión de pedido: Alta, baja y modificación de colaboradores



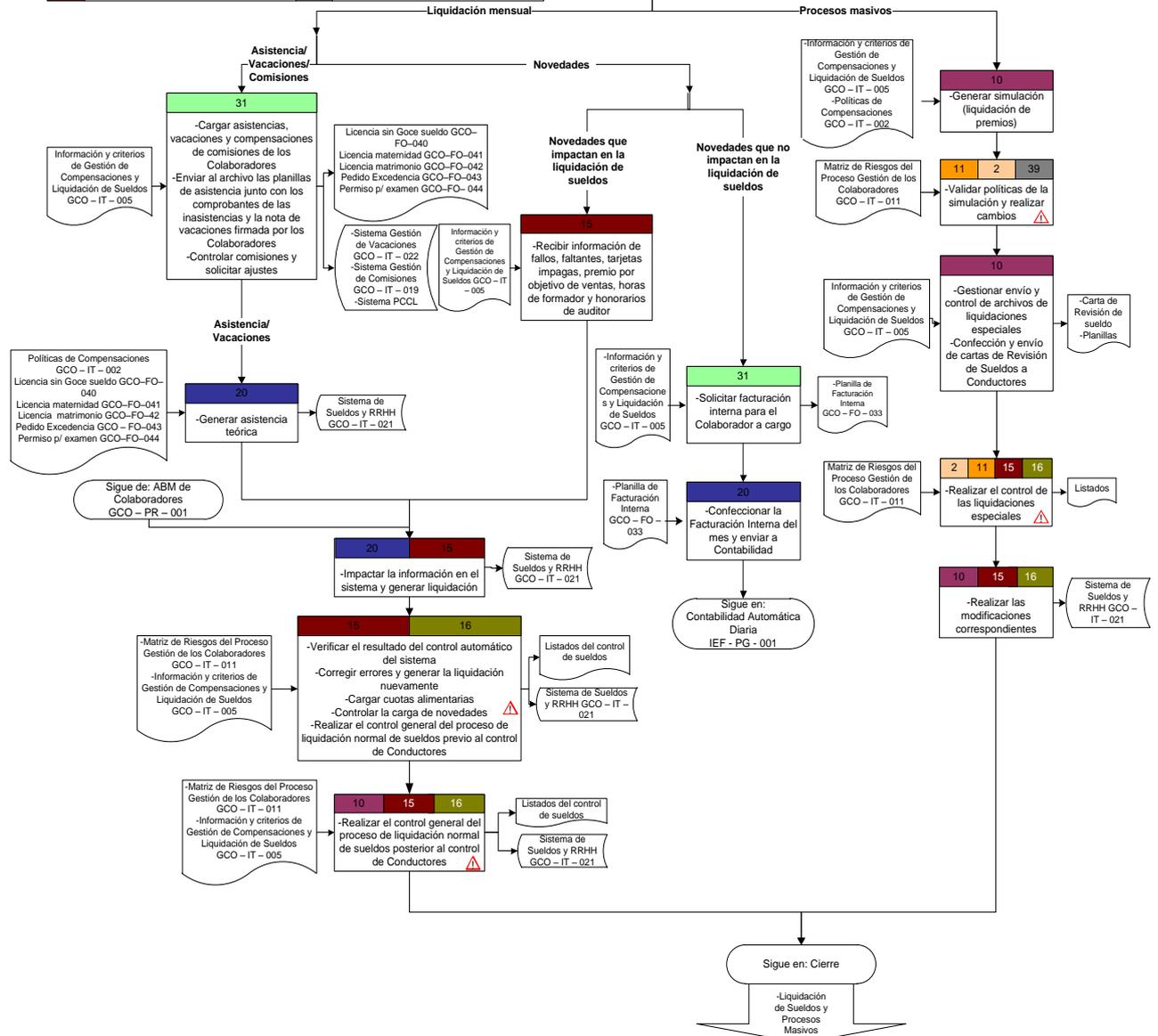


Flujograma: Gestión del pedido: liquidación de sueldos

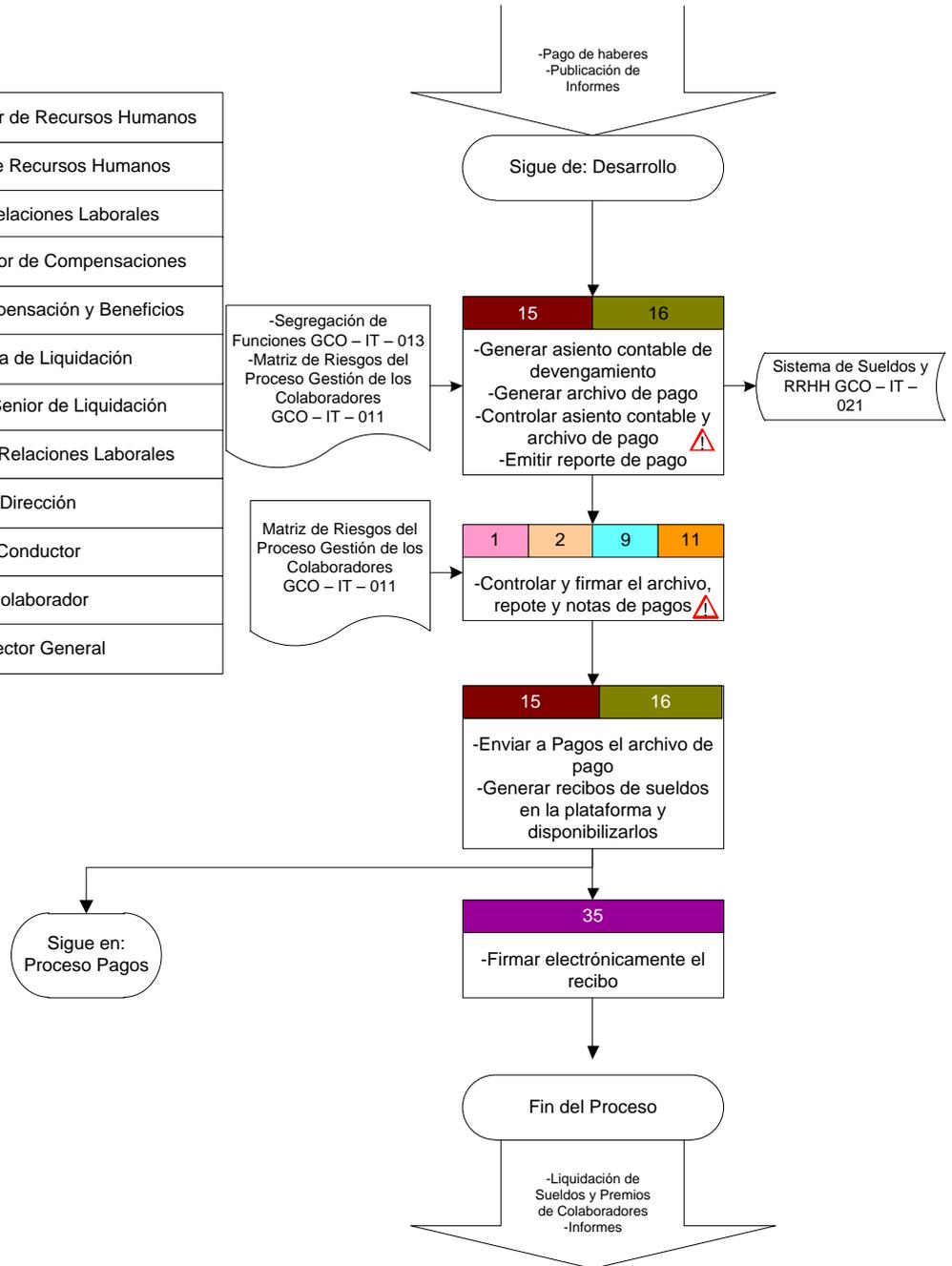
1	Gerente Senior de Recursos Humanos
2	Manager de Recursos Humanos
9	Jefe de Relaciones Laborales
10	Analista Senior de Compensaciones
11	Jefe de Compensación y Beneficios
15	Analista de Liquidación
16	Asistente Senior de Liquidación
20	Analista de Relaciones Laborales
30	Dirección
31	Conductor
35	Colaborador
39	Director General



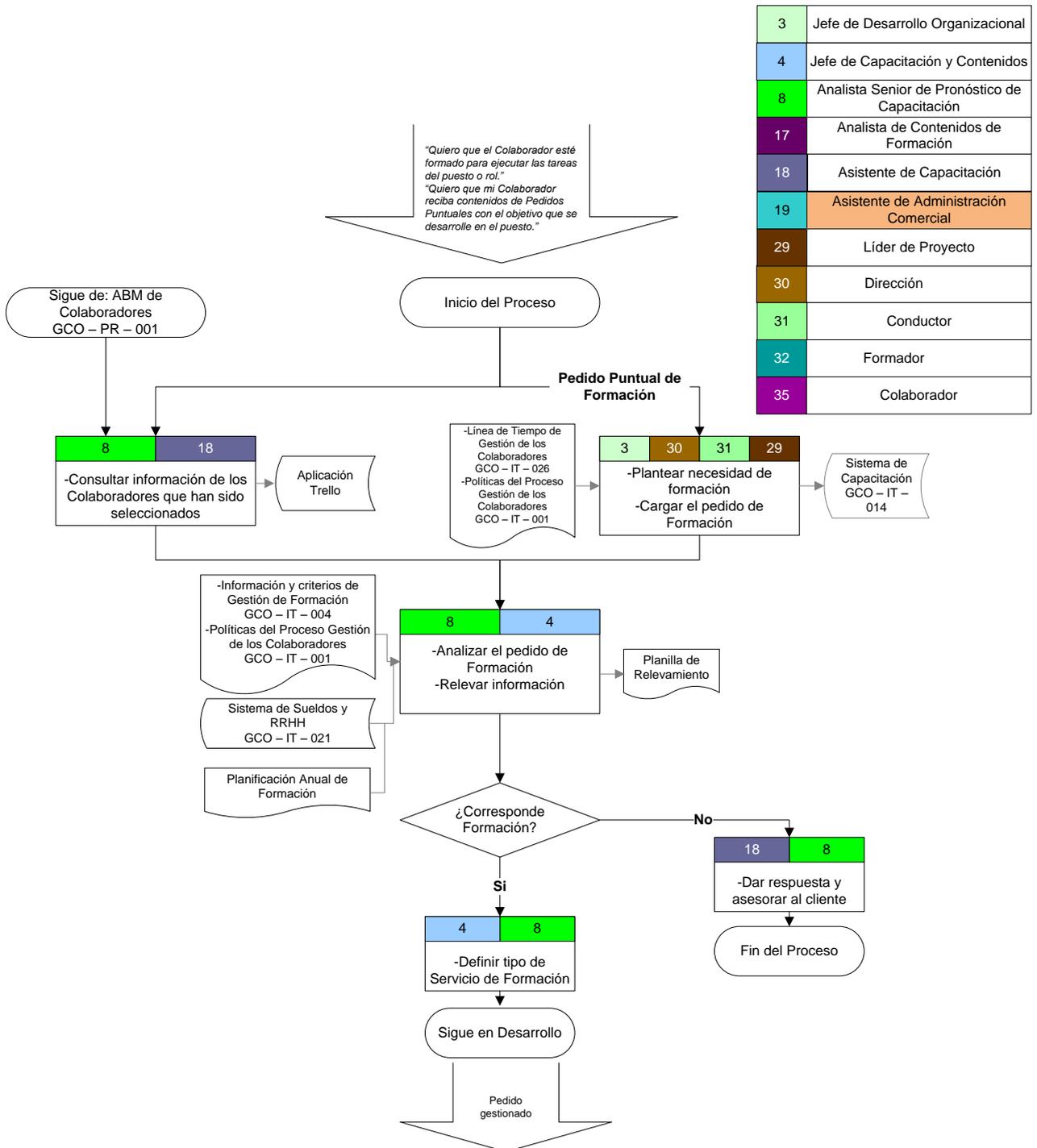
1	Gerente Senior de Recursos Humanos	16	Asistente Senior de Liquidación
2	Manager de Recursos Humanos	20	Analista de Relaciones Laborales
9	Jefe de Relaciones Laborales	30	Dirección
10	Analista Senior de Compensaciones	31	Conductor
11	Jefe de Compensación y Beneficios	35	Colaborador
15	Analista de Liquidación	39	Director General

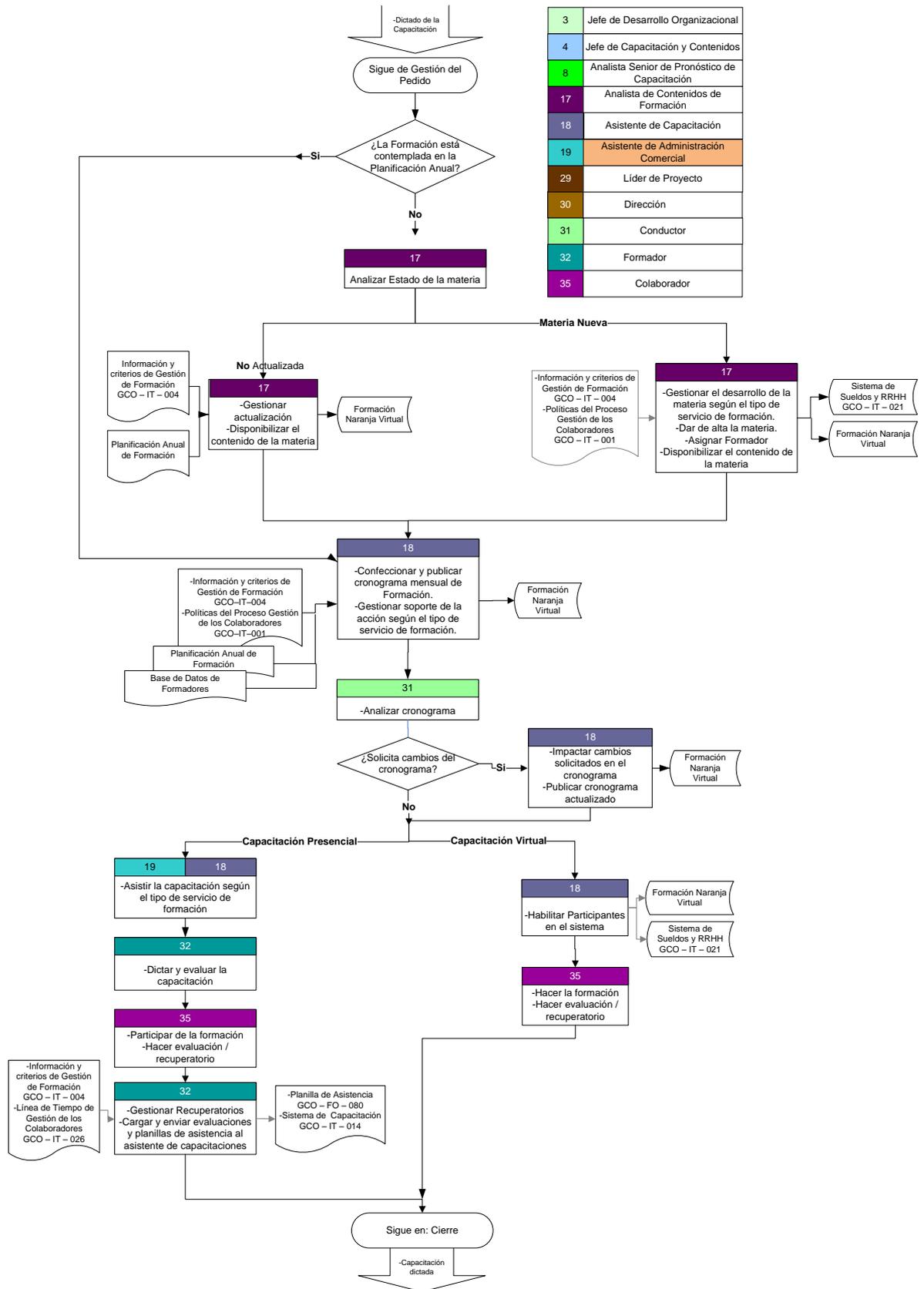


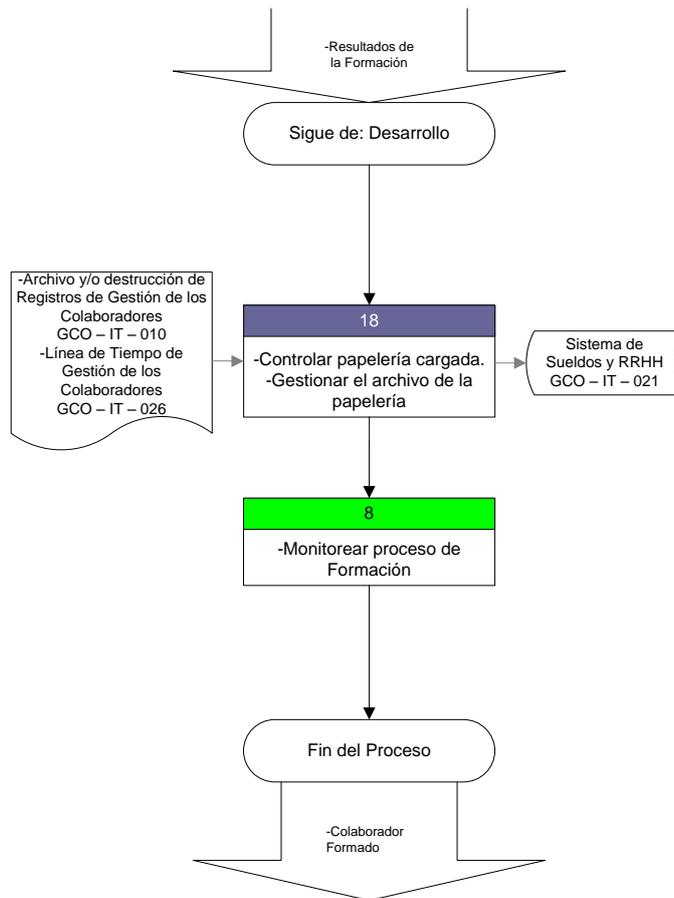
1	Gerente Senior de Recursos Humanos
2	Manager de Recursos Humanos
9	Jefe de Relaciones Laborales
10	Analista Senior de Compensaciones
11	Jefe de Compensación y Beneficios
15	Analista de Liquidación
16	Asistente Senior de Liquidación
20	Analista de Relaciones Laborales
30	Dirección
31	Conductor
35	Colaborador
39	Director General



Flujograma: Gestión del pedido: formación







3	Jefe de Desarrollo Organizacional
4	Jefe de Capacitación y Contenidos
8	Analista Senior de Pronóstico de Capacitación
17	Analista de Contenidos de Formación
18	Asistente de Capacitación
19	Asistente de Administración Comercial
29	Líder de Proyecto
30	Dirección
31	Conductor
32	Formador
35	Colaborador

ANEXO 7.
Análisis funcional 1era parte.

<u>PROPÓSITO PRINCIPAL</u>	<u>FUNCIONES CLAVES</u>	<u>FUNCIONES PRINCIPALES</u>	<u>UNIDAD DE COMPETENCIA (Funciones básicas)</u>
			Conocer los perfiles de los colaboradores en base a objetivos del puesto
			Conocer la estructura de la empresa en base a objetivos del puesto
		Identificar el capital humano de la empresa	Identificar personas con potencial
			Realizar entrevistas
			Identificar factores de potencial
			Identificar expectativas
Atraer, retener y motivar al personal idóneo para la organización	Promover la retención del talento dentro de la organización (Capacitación y desarrollo)	Retener al personal	Conocer los objetivos de la empresa
			Amar planes de formación por puestos
			Amar desarrollo de carreras
			Conocer los objetivos y metas de la organización
			Identificar brechas
		Evaluar el desempeño del personal	Conocer las herramientas para evaluar al personal
			Dar seguimiento a las evaluaciones
			Realizar reuniones para comunicar resultados

Análisis funcional 2da parte.

<u>PROPÓSITO PRINCIPAL</u>	<u>FUNCIONES CLAVES</u>	<u>FUNCIONES PRINCIPALES</u>	<u>UNIDAD DE COMPETENCIA (Funciones básicas)</u>
			Actualizar bandas salariales de acuerdo al mercado
			Generar indicadores sobre salarios
	Administrar y mantener actualizada la política de compensaciones (salarios e incentivos)	Garantizar el mantenimiento de una justa política de compensaciones	Respetar paritarias del sector
			Conocer las estructuras de la organización
			Elaborar descripciones de puestos
			Promover la relación entre incentivos y desempeño
		Generar incentivos al personal que contribuyan a las finanzas personales	Monitorear la evolución de los incentivos
			Hacer bench con otras empresas del sector
Atraer, retener y motivar al personal idóneo para la organización	Garantizar que los beneficios brinden flexibilidad y permitan un sano equilibrio personal-empresa		Organización de fiesta anual y festejos en fechas especiales
		Implementar el plan anual de motivación y beneficios a fin de mantener la cultura	Administración de licencias especiales
			Gestión de regalos: casamiento, maternidad, etc.
			Gestión administrativa de plan médico
			Organización de campaña de vacunación anual
			Elaborar encuesta de clima organizacional
	Promover el mejor ambiente de trabajo y fomentar la cultura organizacional	Medir y mantener un buen clima organizacional	Interpretar resultados
			Implementar prácticas tendientes a mejorar el clima
			Analizar casos puntuales de conflicto

ANEXO 8.
Análisis de valor

Código	Actividad	Necesaria para generar el output?	Contribuye a los requerimientos del cliente?	Contribuye a las funciones de la empresa?	Valor agregado real / PRODUCTIVA	Valor agregado para la empresa / DISCRECIONAL	Sin valor agregado
A1	Gestión de las compensaciones	no	no	si		x	
A2	Elaboración de descripciones de puestos	no	no	si		x	
A3	Gestión de información	no	no	si		x	
A4	Administración de beneficios	si	si		x		
A5	Reclutamiento	si	si		x		
A6	Gestión operativa de reclutamiento	no	no	si		x	
A7	Planificación del reclutamiento	no	no	si		x	
A8	Acciones de formación	si	si		x		
A9	Gestión de contenidos	si	si		x		
A10	Gestión de los recursos	no	no	si		x	
A11	Pronóstico de formación	no	no	si		x	
A12	Gestión de formadores	si	si		x		
A13	Administración de personal	no	no	si		x	
A14	Elaboración de propuestas económicas	si	si		x		
A15	Asesoramiento laboral	si	si		x		
A16	Gestión Clínica	si	si		x		
A17	Gestión documental de bajas	si	si		x		
A18	Recepción de consultas	si	si		x		
A19	Gestión Alta de colaborador	si	si		x		
A20	Proceso de liquidación	si	si		x		
A21	Regímenes de información	no	no	si		x	
A22	Conciliaciones	no	no	si		x	
A23	Formación a la conducción	no	no	si		x	
A24	Cobertura de vacantes	si	si		x		
A25	Coaching	si	si		x		
A26	Gestión de talento	no	no	si		x	
A27	Gestión del desempeño	si	si		x		
A28	Asesoramiento sobre herramientas	no	no	si		x	
A29	Gestión de la información	no	no	si		x	
A30	Encuesta de clima organizacional	si	si		x		
A31	Asesoramiento	no	no	si		x	
A32	Planificación de acciones de motivación	si	si		x		
A33	Intervenciones	si	si		x		

ANEXO 9.

Estructura de tiempo de un colaborador

	Relaciones Laborales		Compensación		Selección		Gestiones Laborales		Desarrollo Org.		Análisis Crediticio	
	HORAS	%	HORAS	%	HORAS	%	HORAS	%	HORAS	%	HORAS	%
Tiempo de apertura	9 hs.	100%	9 hs.	100%	9 hs.	100%	9 hs.	100%	9 hs.	100%	9 hs.	100%
Pérdidas programadas	1,86 hs.	20,70%	1,86 hs.	20,70%	1,86 hs.	20,70%	1,86 hs.	20,70%	1,86 hs.	20,70%	1,86 hs.	20,70%
Almuerzo	1 hs.		1 hs.		1 hs.		1 hs.		1 hs.		1 hs.	
Desayuno + Refrigerio	0,50 hs.		0,50 hs.		0,50 hs.		0,50 hs.		0,50 hs.		0,50 hs.	
Necesidades fisiológicas	0,36 hs.		0,36 hs.		0,36 hs.		0,36 hs.		0,36 hs.		0,36 hs.	
SUBTOTAL BRUTO DISPONIBLE	7,14 hs.	79,30%	7,14 hs.	79,30%	7,14 hs.	79,30%	7,14 hs.	79,30%	7,14 hs.	79,30%	7,14 hs.	79,30%
Pérdidas por rendimiento humano	0,36 hs.	4,00%	0,36 hs.	4,00%	0,36 hs.	4,00%	0,36 hs.	4,00%	0,36 hs.	4,00%	0,43 hs.	4,00%
Factor fatiga (concentración)	0,36 hs.	5,00%	0,36 hs.	5,00%	0,36 hs.	5,00%	0,36 hs.	5,00%	0,36 hs.	5,00%	0,43 hs.	6,00%
SUBTOTAL NETO DISPONIBLE	6,78 hs.	75,40%	6,78 hs.	75,40%	6,78 hs.	75,40%	6,78 hs.	75,40%	6,78 hs.	75,40%	6,71 hs.	74,60%
Pérdidas por gestión interna	2,30 hs.	25,60%	1,05 hs.	11,70%	1,67 hs.	18,50%	1,01 hs.	11,20%	2,82 hs.	31,30%	0,99 hs.	11,00%
Reunión de equipo	1,17 hs.	12,97%	0,01 hs.	0,08%	0,32 hs.	3,59%	0,17 hs.	1,85%	0,10 hs.	1,13%	0,25 hs.	2,78%
Otras reuniones	0,00 hs.	0,00%	0,15 hs.	1,64%	0,00 hs.	0,00%	0,37 hs.	4,13%	0,79 hs.	8,74%	0,21 hs.	4,32%
Objetivos	0,04 hs.	0,41%	0,12 hs.	1,30%	0,01 hs.	0,08%	0,12 hs.	1,38%	0,14 hs.	1,61%	0,21 hs.	2,37%
Capacitación	0,00 hs.	0,04%	0,15 hs.	1,63%	0,28 hs.	3,07%	0,17 hs.	1,84%	0,32 hs.	3,55%	0,00 hs.	0,00%
Lectura y respuesta de mails - At. Telefónica	0,27 hs.	2,96%	0,16 hs.	1,81%	0,58 hs.	6,43%	0,00 hs.	0,00%	0,03 hs.	0,28%	0,19 hs.	2,50%
Festejos - Motivación	0,09 hs.	1,05%	0,10 hs.	1,12%	0,14 hs.	1,53%	0,04 hs.	0,46%	0,31 hs.	3,48%	0,13 hs.	1,46%
Varios	0,73 hs.	8,13%	0,37 hs.	4,09%	0,34 hs.	3,80%	0,14 hs.	1,51%	1,13 hs.	12,51%	0,00 hs.	0,00%
SUBTOTAL NETO DISPONIBLE	4,48 hs.	49,80%	5,73 hs.	63,70%	5,12 hs.	56,90%	5,78 hs.	64,20%	3,97 hs.	44,10%	5,72 hs.	61,10%
Pérdidas por factor humano	0,05 hs.	0,05%	0,18 hs.	2,00%	0,18 hs.	2,00%	0,26 hs.	2,90%	0,25 hs.	2,80%	0,19 hs.	2,10%
Ausentismo	0,05 hs.	0,05%	0,18 hs.	2,00%	0,18 hs.	2,00%	0,26 hs.	2,90%	0,25 hs.	2,80%	0,19 hs.	2,10%
TOTAL NETO DISPONIBLE	4,44 hs.	49,30%	5,55 hs.	61,70%	4,94 hs.	54,90%	5,52 hs.	61,30%	3,71 hs.	41,20%	5,53 hs.	61,40%

ANEXO 10
Cronograma de actividades

Pasos	Entregable	Responsable	Tiempo (semanas)
Definir objetivos, alcance, objetos de costo	Metas del proyecto	Administrador	1
Asignar líder del equipo	Papeles del equipo	Administrador	0,5
Educación a los colaboradores involucrados	Equipo instructor o de gestión del cambio	Administrador / Facilitadores	1
Definir plan del proyecto	Plan del proyecto	Administrador / Líder	1
Definir métodos de obtención de datos	Entrevistas - Observación directa	Administrador / Equipo	1
Definir procesos y actividades	Mapa del proceso - Flujogramas	Equipo	3
Reconciliar el mayor general para el modelo	Estructura de recursos	Equipo / Finanzas / Control de gestión	2
Definir el consumo de recursos	Inductores de costos	Equipo	2
Definir clientes	Objetos de costos	Administrador / Equipo	1
Reunir información	Datos para el input del modelo	Equipo	2
Introducción de datos al modelo	Propuestas de creación de bases de datos	Administrador	2
Correr el modelo	Resultados del modelo	Administrador	3
Revisar informes	Revisión del modelo	Equipo	1
Modificar modelo	Modelo refinado	Administrador	1
Correr el modelo	Resultados del modelo	Administrador	3
Análisis de informes	Lista de acciones	Administrador / Equipo	2

ANEXO 11.
Reparto de costos (%)

Actividades	*Centros de costos									
	CyB	S	F	RL	GL	L	DO	E	C	M
Gestión de las compensaciones	0,35									
Elaboración de descripciones de puestos	0,25									
Gestión de información	0,15									
Administración de beneficios	0,25									
Reclutamiento		0,45								
Gestión operativa de reclutamiento		0,25								
Planificación del reclutamiento		0,3								
Acciones de formación			0,35							
Gestión de contenidos			0,25							
Gestión de los recursos			0,15							
Pronóstico de formación			0,15							
Gestión de formadores			0,1							
Administración de personal				0,35						
Elaboración de propuestas económicas				0,25						
Asesoramiento laboral				0,3						
Gestión Clínica				0,1						
Gestión documental de bajas					0,25					
Recepción de consultas					0,55					
Gestión Alta de colaborador					0,2					
Proceso de liquidación						0,45				
Regímenes de información						0,25				
Conciliaciones						0,3				
Formación a la conducción							0,35			
Cobertura de vacantes							0,3			
Coaching							0,2			
Gestión de talento							0,15			
Gestión del desempeño								0,35		
Asesoramiento sobre herramientas								0,3		
Gestión de la información								0,35		
Encuesta de clima organizacional									0,75	
Asesoramiento									0,25	
Planificación de acciones de motivación										0,85
Intervenciones										0,15

CyB	Compensaciones y Beneficios
S	Selección
F	Formación
RL	Relaciones Laborales
GL	Gestiones Laborales
L	Liquidación
DO	Desarrollo organizacional
E	Evaluación
C	Clima
M	Motivación

ANEXO 12.

Costo total mensual de cada actividad

Cod	Actividad	Costos de personal	Limpieza y útiles	Mantenimiento edificio	Mantenimiento de equipos	Energía Eléctrica y servicios	Depreciación	Alquileres	Costo Total
A1	Gestión de las compensaciones	\$ 85.638,61	\$ 2.397,50	\$ 1.335,69	\$ 683,54	\$ 5.126,26	\$ 3.573,46	\$ 1.316,88	\$ 100.071,94
A2	Elaboración de descripciones de puestos	\$ 61.170,44	\$ 1.712,50	\$ 954,06	\$ 488,24	\$ 3.661,61	\$ 2.552,47	\$ 940,63	\$ 71.479,95
A3	Gestión de información	\$ 36.702,26	\$ 1.027,50	\$ 572,44	\$ 292,95	\$ 2.196,97	\$ 1.531,48	\$ 564,38	\$ 42.887,97
A4	Administración de beneficios	\$ 61.170,44	\$ 1.712,50	\$ 954,06	\$ 488,24	\$ 3.661,61	\$ 2.552,47	\$ 940,63	\$ 71.479,95
A5	Reclutamiento	\$ 128.457,92	\$ 3.082,50	\$ 1.597,50	\$ 1.038,24	\$ 8.388,42	\$ 10.810,47	\$ 1.575,00	\$ 154.950,06
A6	Gestión operativa de reclutamiento	\$ 71.365,51	\$ 1.712,50	\$ 887,50	\$ 576,80	\$ 4.660,24	\$ 6.005,82	\$ 875,00	\$ 86.083,36
A7	Planificación del reclutamiento	\$ 85.638,61	\$ 2.055,00	\$ 1.065,00	\$ 692,16	\$ 5.592,28	\$ 7.206,98	\$ 1.050,00	\$ 103.300,04
A8	Acciones de formación	\$ 85.638,61	\$ 2.397,50	\$ 1.335,69	\$ 924,92	\$ 8.388,42	\$ 4.098,97	\$ 1.316,88	\$ 104.100,99
A9	Gestión de contenidos	\$ 61.170,44	\$ 1.712,50	\$ 954,06	\$ 660,66	\$ 5.991,73	\$ 2.927,84	\$ 940,63	\$ 74.357,85
A10	Gestión de los recursos	\$ 36.702,26	\$ 1.027,50	\$ 572,44	\$ 396,39	\$ 3.595,04	\$ 1.756,70	\$ 564,38	\$ 44.614,71
A11	Pronóstico de formación	\$ 36.702,26	\$ 1.027,50	\$ 572,44	\$ 396,39	\$ 3.595,04	\$ 1.756,70	\$ 564,38	\$ 44.614,71
A12	Gestión de formadores	\$ 24.468,17	\$ 685,00	\$ 381,63	\$ 264,26	\$ 2.396,69	\$ 1.171,13	\$ 376,25	\$ 29.743,14
A13	Administración de personal	\$ 71.365,51	\$ 2.397,50	\$ 1.428,88	\$ 619,91	\$ 4.660,24	\$ 2.977,88	\$ 1.408,75	\$ 84.858,66
A14	Elaboración de propuestas económicas	\$ 50.975,36	\$ 1.712,50	\$ 1.020,63	\$ 442,79	\$ 3.328,74	\$ 2.127,06	\$ 1.006,25	\$ 60.613,33
A15	Asesoramiento laboral	\$ 61.170,44	\$ 2.055,00	\$ 1.224,75	\$ 531,35	\$ 3.994,49	\$ 2.552,47	\$ 1.207,50	\$ 72.735,99
A16	Gestión Clínica	\$ 20.390,15	\$ 685,00	\$ 408,25	\$ 177,12	\$ 1.331,50	\$ 850,82	\$ 402,50	\$ 24.245,33
A17	Gestión documental de bajas	\$ 50.975,36	\$ 1.712,50	\$ 754,38	\$ 529,00	\$ 4.660,24	\$ 2.502,42	\$ 743,75	\$ 61.877,64
A18	Recepción de consultas	\$ 112.145,80	\$ 3.767,50	\$ 1.659,63	\$ 1.163,79	\$ 10.252,52	\$ 5.505,33	\$ 1.636,25	\$ 136.130,82
A19	Gestión Alta de colaborador	\$ 40.780,29	\$ 1.370,00	\$ 603,50	\$ 423,20	\$ 3.728,19	\$ 2.001,94	\$ 595,00	\$ 49.502,12
A20	Proceso de liquidación	\$ 73.404,52	\$ 3.082,50	\$ 1.198,13	\$ 715,20	\$ 7.190,08	\$ 5.765,59	\$ 1.181,25	\$ 92.537,26
A21	Regímenes de información	\$ 40.780,29	\$ 1.712,50	\$ 665,63	\$ 397,34	\$ 3.994,49	\$ 3.203,10	\$ 656,25	\$ 51.409,59
A22	Conciliaciones	\$ 48.936,35	\$ 2.055,00	\$ 798,75	\$ 476,80	\$ 4.793,38	\$ 3.843,72	\$ 787,50	\$ 61.691,51
A23	Formación a la conducción	\$ 114.184,81	\$ 2.397,50	\$ 1.863,75	\$ 1.112,54	\$ 8.388,42	\$ 4.764,62	\$ 1.837,50	\$ 134.549,14
A24	Cobertura de vacantes	\$ 97.872,70	\$ 2.055,00	\$ 1.597,50	\$ 953,61	\$ 7.190,08	\$ 4.083,96	\$ 1.575,00	\$ 115.327,84
A25	Coaching	\$ 65.248,47	\$ 1.370,00	\$ 1.065,00	\$ 635,74	\$ 4.793,38	\$ 2.722,64	\$ 1.050,00	\$ 76.885,22
A26	Gestión de talento	\$ 48.936,35	\$ 1.027,50	\$ 798,75	\$ 476,80	\$ 3.595,04	\$ 2.041,98	\$ 787,50	\$ 57.663,92
A27	Gestión del desempeño	\$ 99.911,71	\$ 2.397,50	\$ 1.428,88	\$ 747,18	\$ 4.660,24	\$ 4.694,55	\$ 1.408,75	\$ 115.248,80
A28	Asesoramiento sobre herramientas	\$ 85.638,61	\$ 2.055,00	\$ 1.224,75	\$ 640,44	\$ 3.994,49	\$ 4.023,90	\$ 1.207,50	\$ 98.784,68
A29	Gestión de la información	\$ 99.911,71	\$ 2.397,50	\$ 1.428,88	\$ 747,18	\$ 4.660,24	\$ 4.694,55	\$ 1.408,75	\$ 115.248,80
A30	Encuesta de clima organizacional	\$ 152.926,09	\$ 5.137,50	\$ 2.130,00	\$ 1.199,06	\$ 5.991,73	\$ 6.381,18	\$ 2.100,00	\$ 175.865,56
A31	Asesoramiento	\$ 50.975,36	\$ 1.712,50	\$ 710,00	\$ 399,69	\$ 1.997,24	\$ 2.127,06	\$ 700,00	\$ 58.621,85
A32	Planificación de acciones de motivación	\$ 69.326,49	\$ 5.822,50	\$ 1.961,38	\$ 602,19	\$ 4.527,09	\$ 5.019,86	\$ 1.933,75	\$ 89.193,26
A33	Intervenciones	\$ 12.234,09	\$ 1.027,50	\$ 346,13	\$ 106,27	\$ 798,90	\$ 885,86	\$ 341,25	\$ 15.739,99
	TOTAL	\$ 2.242.916	\$ 68.500	\$ 35.500	\$ 20.000	\$ 155.785,00	\$ 118.715,00	\$ 35.000,00	\$ 2.676.416,00

ANEXO 13.

Determinación del costo unitario por actividad

COD.	Actividades	Costo total	Inductores de costo	Capacidad total	Costo unitario
A1	Gestión de las compensaciones	\$ 100.071,94	Número de horas dedicadas	273	\$ 366,56
A2	Elaboración de descripciones de puestos	\$ 71.479,95	Número de descripciones de puestos publicadas	22	\$ 3.249,09
A3	Gestión de información	\$ 42.887,97	Número de reportes revisados/aprobados	5	\$ 8.577,59
A4	Administración de beneficios	\$ 71.479,95	Número de horas dedicadas	286	\$ 249,93
A5	Reclutamiento	\$ 154.950,06	Número de vacantes cubiertas	35	\$ 4.427,14
A6	Gestión operativa de reclutamiento	\$ 86.083,36	Número de horas dedicadas	182	\$ 472,99
A7	Planificación del reclutamiento	\$ 103.300,04	Número de horas dedicadas	195	\$ 529,74
A8	Acciones de formación	\$ 104.100,99	Número de acciones de formación	15	\$ 6.940,07
A9	Gestión de contenidos	\$ 74.357,85	Número de contenidos gestionados	6	\$ 12.392,97
A10	Gestión de los recursos	\$ 44.614,71	Número de recursos gestionados	6	\$ 7.435,78
A11	Pronóstico de formación	\$ 44.614,71	Número de horas dedicadas	195	\$ 228,79
A12	Gestión de formadores	\$ 29.743,14	Número de formadores capacitados	17	\$ 1.749,60
A13	Administración de personal	\$ 84.858,66	Número de registros impactados en el sistema	3500	\$ 24,25
A14	Elaboración de propuestas económicas	\$ 60.613,33	Número de propuestas económicas realizadas	65	\$ 932,51
A15	Asesoramiento laboral	\$ 72.735,99	Número de horas dedicadas	300	\$ 242,45
A16	Gestión Clínica	\$ 24.245,33	Número de estudios médicos gestionados	42	\$ 577,27
A17	Gestión documental de bajas	\$ 61.877,64	Número de bajas realizadas	40	\$ 1.546,94
A18	Recepción de consultas	\$ 136.130,82	Número de consultas resueltas	2000	\$ 68,07
A19	Gestión Alta de colaborador	\$ 49.502,12	Número de colaboradores dados de alta	40	\$ 1.237,55

A20	Proceso de liquidación	\$ 92.537,26	Número de horas dedicadas	352	\$ 262,89
A21	Regímenes de información	\$ 51.409,59	Número de liquidaciones realizadas	3500	\$ 14,69
A22	Conciliaciones	\$ 61.691,51	Número de cuentas conciliadas en plazo	8	\$ 7.711,44
A23	Formación a la conducción	\$ 134.549,14	Número de conductores capacitados	5	\$ 26.909,83
A24	Cobertura de vacantes	\$ 115.327,84	Número de vacantes cubiertas internamente	10	\$ 11.532,78
A25	Coaching	\$ 76.885,22	Número de horas dedicadas	180	\$ 427,14
A26	Gestión de talento	\$ 57.663,92	Número de horas dedicadas	260	\$ 221,78
A27	Gestión del desempeño	\$ 115.248,80	Número de evaluaciones de desempeño realizadas	3200	\$ 36,02
A28	Asesoramiento sobre herramientas	\$ 98.784,68	Número de horas dedicadas	308	\$ 320,73
A29	Gestión de la información	\$ 115.248,80	Número de horas dedicadas	326	\$ 353,52
A30	Encuesta de clima organizacional	\$ 175.865,56	Número de colaboradores encuestados	3200	\$ 54,96
A31	Asesoramiento	\$ 58.621,85	Número de horas dedicadas	220	\$ 266,46
A32	Planificación de acciones de motivación	\$ 89.193,26	Número de acciones	6	\$ 14.865,54
A33	Intervenciones	\$ 15.739,99	Número de intervenciones	4	\$ 3.935,00

Bibliografía

- Almeida, A. R. C. de. (1999). *Método de custeio baseado em atividades no setor florestal*. Disertación en Facultad de Ciencias Agrarias, Universidad Federal de Paraná, Curitiba, Brasil.
- Cuevas, C. F. (2010). Contabilidad de costos. Enfoque gerencial y de gestión. Colombia: Pearson Education.
- Fernandez, R. y Pruzzo, J. L. Reconversión de costos en un instituto educativo mediante la implementación de la técnica del ABC. Presentado en Congreso de IAPUCO. Buenos Aires, Argentina.
- Hasda, G. (2016). Nivel de madurez en la utilización del ABM en el sector financiero argentino. Presentado en Congreso de IAPUCO. Tucumán, Argentina.
- Horngren, C. T. (2012). Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial. México: Pearson Education.
- Kaplan, R. y Cooper R. (2000). Coste y Efecto. Barcelona: Gestión.
- Laporta, R. (2005). Metodología de costeo ABC aplicada en aplicada en servicios del estado: Dirección nacional de catastro. Presentado en Congreso de IAPUCO. Mendoza, Argentina.
- Meléndez, H. (2000). Estrategia: Definiciones para un entorno competitivo y complejo. Argentina: Univeritas SRL.
- Medina, M. I. (2005). Costeo ABC implementado en el departamento de alumnos de la Facultad de Ciencias Económicas – UTN de Tucumán. Presentado en Congreso de IAPUCO. Tucumán, Argentina.
- Mintzberg, H. y Quinn, J. (1993). El proceso estratégico. México: Prentice Hall.
- Noreen, E., Smith, D. y Machev, T. J. (1995). The Theory of Constraints and its Implications for Management Accounting. Great Barrington, EEUU: North River Press.

Podmoguilnye, M. (2004). El costeo basado en actividades. Buenos Aires: Editorial La Ley.

Toro López, F. J. (2010). Costos ABC y presupuestos. Herramientas para la productividad. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Visconti, R. A. (2000). Propuesta de costos para la gestión. Presentado en Congreso de IAPUCO. Rosario, Argentina.

Yardin, A. (1992). Réquiem para el costeo de plena absorción. Publicado en Revista Española de Financiación y Contabilidad, Nro. 72. Madrid, España.

Yardin, A. (2003). Compatibilización del ABC con el costeo variable. Presentado en Congreso de IAPUCO. La Plata, Argentina.