

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA



PROYECTO DE GRADO

Para la obtención del Grado Académico de Licenciatura

**“APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN
ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES
MENDOZA”**

Autor: Pablo Fernando Valencia Sullcani

Tutor: Mg. Sc. Ronny Yáñez Mendoza

La Paz – Bolivia

2020

RESUMEN DEL PROYECTO APLICACIÓN DEL SISTEMA DE GRADO COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

AUTOR. PABLO FERNANDO VALENCIA SULLCANI

El presente proyecto de grado considera el tema "Aplicación del sistema de costos basados en actividades para la microempresa de muebles Mendoza" y tiene como objetivo la elaboración de un diseño de costos basados en actividades y su aplicación práctica para proponer una alternativa a la microempresa dedicada a la fabricación de muebles. Con la aplicación del presente sistema se permite a la microempresa adelantarse a la toma de decisiones y fundamentar las mismas en análisis no convencionales que ofrece otra perspectiva de los costos.

El presente trabajo tiene un perfil descriptivo, explicativo debido a que se analizaron las diferentes áreas del proceso productivo, para identificar posteriormente los costos incurridos en las mismas, esto con la finalidad de elaborar el sistema de costos basados en actividades.

Los resultados obtenidos muestran que la microempresa no determina exactamente sus costos de fábrica lo que proporciona datos confiables en la toma de decisiones. Es por esta razón que la presente investigación recomienda la aplicación del modelo de costos basados en actividades para poder determinar de manera exacta sus costos de producción.

El modelo aplicado resulta de particular interés y aplicación en la industria del mueble, por la gran diversidad de productos, procesos y equipos involucrados en la fabricación de muebles. El sistema de costos basados en actividades utiliza un procedimiento de asignación, donde los recursos son inicialmente asignados a las actividades y luego estas son asignadas a los productos u objetos de costos mediante los llamados generadores de costos o inductores de costos. Este sistema permite la asignación y distribución de los diferentes costos indirectos de acuerdo a las actividades realizadas, identificado el origen del costo de la actividad.

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA
LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

DEDICATORIA: El presente trabajo de investigación
está dedicado a los que me acompañaron de día y de
noche a Dios y a mis Padres.

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA
LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

Agradecimientos: En primer lugar a la
Universidad Mayor de San Andrés a la
Carrera de Contaduría Pública y por último
a mi docente tutor
MG. SC. RONNY YÁÑEZ MENDOZA

INDICE DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.2.1 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	6
1.2.2 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	7
1.2.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	9
1.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	10
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	10
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
CAPITULO II.....	11
METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
2.1 TIPO DE ESTUDIO.....	11
2.2 DISEÑO DE ESTUDIO.....	12
2.3 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
2.4 FUENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
2.4.1 FUENTES DE INVESTIGACIÓN PRIMARIA.....	12
2.4.2 FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA.....	13
2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	13
2.5.1. OBSERVACIÓN.	13
2.5.2. ENTREVISTA.....	13
2.6. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.	14
2.6.1 ALCANCE TEMÁTICO.....	14
2.6.2 ALCANCE GEOGRÁFICO.....	14

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

2.6.3 ALCANCE TEMPORAL.....	14
CAPITULO III.....	15
MARCO TEÓRICO.....	15
3.1 MARCO CONCEPTUAL.....	15
3.2 EL SISTEMA DE COSTEO TRADICIONAL.	17
3.2.1 TIPOS DE SISTEMAS DE COSTOS TRADICIONALES.....	18
3.3 DESVENTAJAS DE LOS SISTEMAS TRADICIONALES DE COSTOS.....	21
3.4 EL COSTEO BASADOS POR ACTIVIDAD.....	24
3.4.1 ANTECEDENTES DEL SISTEMA DE COSTOS BASADO EN ACTIVIDADES.	24
3.4.2 CONCEPTO DEL SISTEMA DE COSTEO POR ACTIVIDADES	27
3.4.3 ASPECTOS A SEGUIR EN LA DETERMINACIÓN DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES.....	29
3.4.4. USO DE LA INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES.....	43
3.4.5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES Y LIMITACIONES.....	45
3.4.6. DIFERENCIAS ENTRE LOS COSTOS TRADICIONALES Y EL COSTEO ABC.....	48
CAPITULO IV.....	51
DIAGNÓSTICO DE LA MICROEMPRESA E IDENTIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS A SUPERAR EN LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES.....	51
4.1 LA MICROEMPRESA.....	51
4.1.1 CONCEPTO DE LA MICROEMPRESA.....	51
4.1.2 ASPECTOS DE LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA.....	51
4.2 DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE COSTEO UTILIZADO POR LA MICROEMPRESA.....	52

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

4.3 ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS DE LA MICROEMPRESA.....	53
4.4. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS EN LA MICROEMPRESA.....	55
4.5. PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS DENTRO DE LA MICROEMPRESA.....	56
CAPITULO V.....	57
APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN.....	57
ACTIVIDADES EN LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MÉNDEZ....	57
5.1 PASOS PARA LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES.....	57
5.1.1. LA CADENA DE VALOR AGREGADO.....	57
5.1.2. ACTIVIDADES DE LA MICROEMPRESA.....	57
5.1.3. CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN.....	58
5.1.4. AGRUPACIÓN DE ACTIVIDADES Y CREACIÓN DE CENTROS DE ACTIVIDAD.....	59
5.1.5. RELACIONAR LOS COSTOS INDIRECTOS CON LAS ACTIVIDADES Y SU BASE DE DISTRIBUCIÓN.....	61
5.1.6. SELECCIÓN DE LOS INDUCTORES DE COSTOS DE LAS ACTIVIDADES QUE VINCULAN LOS COSTOS DE LAS ACTIVIDADES CON LOS PRODUCTOS	68
5.1.7. CALCULO TOTAL DEL PRODUCTO.....	69
5.2. DETERMINACIÓN DE COSTOS POR EL MÉTODO TRADICIONAL DE HORAS HOMBRE.....	73
5.2.1. DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS DIRECTOS.....	74
5.2.2. CALCULO DE LA TASA PREDETERMINADA.....	75
5.2.3 ASIGNACIÓN DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN A LOS PRODUCTOS.	76

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA
LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

5.2.4. DETERMINACIÓN DE COSTOS TOTALES DE PRODUCCIÓN Y EL COSTO UNITARIO TOTAL.....	77
5.3. COMPARACIÓN DE LOS COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES Y COSTOS POR HORAS HOMBRE.....	77
5.3.1.VENTAJA COMPETITIVA OBTENIDA BAJO EL DISEÑO DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES	80
CAPÍTULO VI.....	81
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	81
6.1. CONCLUSIONES.....	81
6.2. RECOMENDACIONES.....	83
BIBLIOGRAFÍA.....	84

RESUMEN

El presente proyecto de grado considera el tema "Aplicación del sistema de costos basados en actividades para la microempresa de muebles Mendoza" y tiene como objetivo la elaboración de un diseño de costos basados en actividades y su aplicación práctica para proponer una alternativa a la microempresa dedicada a la fabricación de muebles. Con la aplicación del presente sistema se permite a la microempresa adelantarse a la toma de decisiones y fundamentar las mismas en análisis no convencionales que ofrece otra perspectiva de los costos.

El presente trabajo tiene un perfil descriptivo, explicativo debido a que se analizaron las diferentes áreas del proceso productivo, para identificar posteriormente los costos incurridos en las mismas, esto con la finalidad de elaborar el sistema de costos basados en actividades.

Los resultados obtenidos muestran que la microempresa no determina exactamente sus costos de fábrica lo que proporciona datos confiables en la toma de decisiones. Es por esta razón que la presente investigación recomienda la aplicación del modelo de costos basados en actividades para poder determinar de manera exacta sus costos de producción.

El modelo aplicado resulta de particular interés y aplicación en la industria del mueble, por la gran diversidad de productos, procesos y equipos involucrados en la fabricación de muebles. El sistema de costos basados en actividades utiliza un procedimiento de asignación, donde los recursos son inicialmente asignados a las actividades y luego estas son asignadas a los productos u objetos de costos mediante los llamados generadores de costos o inductores de costos. Este sistema permite la asignación y distribución de los diferentes costos indirectos de acuerdo a las actividades realizadas, identificado el origen del costo de la actividad.

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

Para ilustrar el uso del método, este se aplica a la determinación del costo de producción de dos sillas que son de producción de la microempresa. Se concluye que los costos totales de fabricación son subvaluados por el método tradicional respecto del sistema de costos basados en actividades.

INTRODUCCIÓN

En la economía boliviana las microempresas tienen una gran importancia en nuestra realidad económica y aportan el 80 % del empleo en el país según datos del Instituto Nacional de Estadística¹ y su importancia no solo reside en la capacidad de generación de empleo, sino también en capacidad que cuentan de dar valor agregado a los productos que generan.

Este tipo de emprendimientos se caracterizan esencialmente por ser de tipo familiar que cuentan de 1 a 9 trabajadores, donde el propietario es parte del proceso de producción, en el cual se hace uso intensivo de la mano de obra, uso bajo de tecnologías, inversiones no significativas y un conocimiento básico del mercado.

Siendo una de las formas más comunes de generar empleo en el país, las microempresas deben hacer hincapié en el desarrollo de sus negocios, incrementar cada vez su eficiencia y su capacidad de adaptarse a los cambios de la economía.

Es en este sentido el proyecto de grado que se presenta está orientado a diseñar un sistema de costos basado en actividades en la "MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA" que le permita determinar adecuadamente sus costos de producción.

El presente trabajo tuvo entre sus objetivos, diagnosticar la situación actual del sistema de costeo existente, identificar los problemas a superar en su implantación y desarrollar el sistema de costos basados en actividades en búsqueda darle mayor competitividad a la empresa, para poder enfrentar con mayor perspectiva a los cambios existentes en la economía mundial que requiere que las empresas sean cada vez más competitivas y poder satisfacer a los deseos de los clientes que buscan productos con alta calidad, funcionalidad y precios competitivos.

Los cambios mundiales de la economía hacen que las empresas busquen las mejoras en la funcionalidad del producto, mejorar la productividad y reducir sus costos de producción es ahí que costos basados en actividades ayuda en la en la gestión empresarial permitiendo la disminución de desperdicios e identifica las

¹ Dorado Rubin L. 2017, "Las PYMES en Bolivia Diagnostico Actual" Pág. 14

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

actividades que no agregan valor y busca constantemente la perfección en todas las áreas.

En lugar de implantar medidas a corto plazo, la microempresa "MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA" puede identificar los problemas fundamentales y conseguirá eliminar estructuras de costos no productivas, establecer que costos corresponden a cada producto, actividad y proceso de negocio para así mejorar la eficiencia a largo plazo.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Las características de las microempresas que se dedican a la producción de muebles en Bolivia son las siguientes: Están considerada como una industria tradición familiar, con mucha resistencia al cambio y estilo predominante artesanal.

Con la importación de muebles del extranjero se provocó que, en promedio, las empresas utilizaran su capacidad instalada en menor medida. La Industria de fabricación de muebles que es medianamente desarrollada y sus productos tiene una orientación artesanal (intensiva en mano de obra) y de bajo volumen se vio afectada. Hasta hace algunos años el nivel de calidad del mueble boliviano era el adecuado para el mercado nacional; sin embargo, para volver a éste nivel y estar en posibilidades de competir, el sector requiere modernizar sus procesos de producción. Capitulo

Por lo general las microempresas son afectadas por diferentes problemas, pero uno de los principales se debe a fallas en el conocimiento del empresario, que en su mayoría no cuenta con conocimientos administrativos necesarios y muchas veces desconocen el mercado en el cual compiten y que los margina. Todo esto genera que se les complique posesionarse y competir en el mismo.

En el presente caso, la microempresa "MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA" no cuenta con un sistema de costos adecuado a las necesidades de la misma, ni posee el control apropiado de sus operaciones, las características de improvisación con las que nace este emprendimiento ocasiona que esta unidad productiva desarrolle sus actividades con clara desventaja respecto a sus competidores. La determinación de sus costos se basa en las estimaciones del dueño de la microempresa quien tiene conocimiento y experiencia en el negocio,

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

sin embargo, a pesar de dicho conocimiento los costos estimados se alejan de los costos reales incluidos para producir cada producto.

Por otra parte, la determinación de la cantidad de materia prima a utilizar en cada uno de los bienes a producir se realiza en base a estimados, respecto a los costos indirectos de fábrica, tampoco se tiene definidos ni controlados de manera adecuada y la mano de obra se controla con base en los salarios mensuales pagados.

Todo esto origina un nivel de pérdida en cuanto a sus operaciones y rendimiento, no logrando la optimización de los procesos y la mejora de los resultados obtenidos, generado la necesidad de establecer un sistema de costos que permita determinar el verdadero valor de producir cada artículo y de esta manera tener una herramienta adecuada para la toma de decisiones.

La "MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA" dedicada a la fabricación de muebles se desenvuelve bajo las siguientes características.

- **Tamaño de la empresa.** La empresa tiene un promedio de 9 trabajadores.
- **Los estilos de muebles.** Son predominantemente tradicional y artesanales con un gran diseño propio.
- **Las líneas de productos.** Son diversas, obteniendo gran variedad de modelos dentro de cada línea.

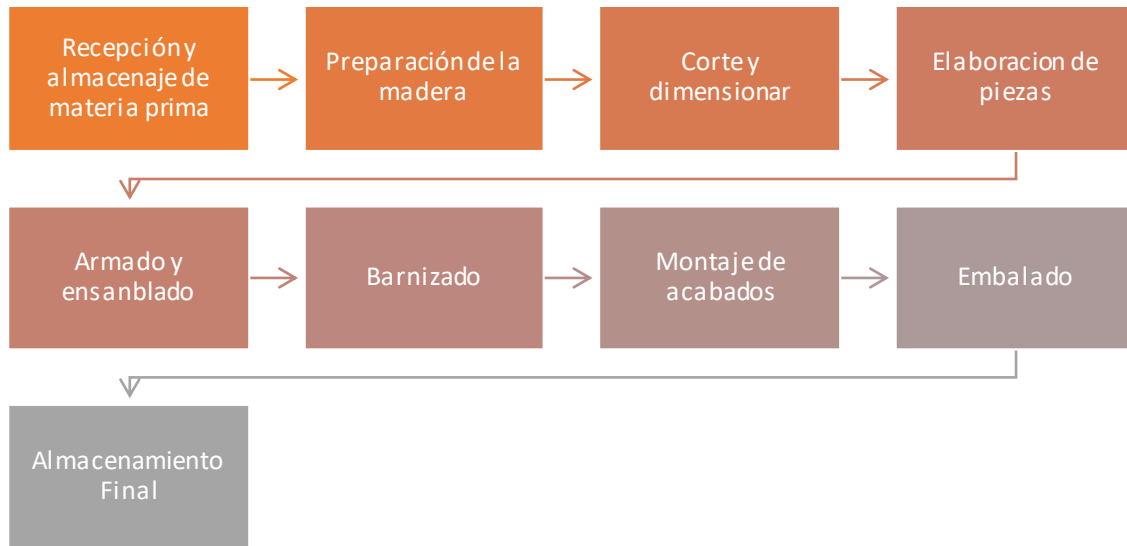
Entre las principales podemos mencionar

1. La línea de muebles de hogar, de la microempresa se dedica a la fabricación de mesas y sillas.
 2. La línea de muebles de oficina, compuesta únicamente por muebles para el almacenaje de libros y documentos.
 3. La línea diversificada, que se dedica a hacer muebles a pedido del cliente.
- **Equipo con el que cuenta.** Se cuenta con maquinaria y equipo especializado, equipo semi-industrial.
 - **Tipo de industria.** Es un tipo de industria semi-desarrollada, con capacidad de producción ociosa. La empresa no estar operando al 100 % de su capacidad.

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

A continuación, se detalla el proceso de producción del producto que más ventas le genera a la microempresa, según datos del dueño de la misma.

Flujo grama de la Producción de sillas en la Microempresa MENDOZA.



(FUENTE. Elaboración propia en base a la entrevista con el dueño y los trabajadores)

Es en este sentido, el propósito principal del proyecto es identificar el costo de la producción de los productos ofrecidos por la microempresa, para ello es indispensable no solo conocer los insumos y los recursos utilizados, sino también las áreas relacionadas con ellos y las actividades involucradas.

Se busca dotar a este emprendimiento, de un sistema de costos adecuado que proporcione bases firmes para la toma de decisiones y que les permita definir un conjunto de lineamientos estratégicos básicos orientados a una nueva visión dentro de su propio mercado, esto repercutirá en los ingresos para la microempresa, en una oferta de empleo importante y por ende una reactivación de la misma.

1.1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿La aplicación del sistema costos basado en actividades permitirá a la “MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA” determinar sus costos de producción y obtener información correcta para la toma de decisiones?

1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

La correcta determinación de los costos de producción es fundamental en una empresa porque esto ayuda a la toma de decisiones, y a su vez contribuye sobre temas tan importantes como la fijación de precios y el establecimiento de controles adecuados de las operaciones esto para permitirá lograr la eficiencia en la unidad productiva.

Mediante el diseño del sistema de costos basados en actividades se podrá determinar de manera correcta los costos de producción y así poder contar con información verídica a efectos de lograr el cumplimiento de los fines por los cuales ha sido creada esta microempresa y así poder adoptarse a los cambios que se genera en el mercado.

El nuevo sistema de administración de costos ha surgido debido a que los sistemas tradicionales proporcionaban muy poca información acerca de las fuentes de las ventajas competitivas, el costo del producto era con frecuencia inexacto y provoca que la administración tome decisiones que no permiten el mejoramiento de la manufactura.

La contabilidad tradicional se preocupa más de asignar y absorber los costos indirectos que de eliminar el desperdicio y buscar el mejoramiento de la manufactura.

Es así que, bajo este nuevo sistema de costos que tiene como base el costeo por actividades, se presenta la respuesta para diseñar sistemas de costos compatibles con la nueva realidad competitiva, sin producir las distorsiones de precios que los sistemas actuales inducen permitiendo el mejoramiento interno de sus procesos de gestión administrativa y de presupuesto enfocado por actividades.

Además se proporciona una mejor información con una determinación más exacta de los costos, permitiendo la eliminación de aquellos costos que no agregan valor, y buscando una mejor composición de líneas de producción para hacerla más competitiva.

1.2.2 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La presente investigación busca mediante la aplicación de la teoría de costos contribuir a la solución del problema de la "MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA" con el establecimiento de un sistema de costeo basado en actividades para que sea un instrumento de gestión adecuada en la toma de decisiones gerenciales.

De acuerdo con las nuevas tendencias del mercado y las exigencias del cliente en cuanto a calidad, niveles de servicio y precio, se debe reconocer que contar con un sistema de costos que permitirá identificar cuáles de los productos son rentables y cuales no, esto lleva a cualquier organización o microempresa a tener una ventaja competitiva respecto a aquellos que no lo tienen, pues con dicha información los dueños pueden tomar decisiones de tipo estratégica y operativas de forma acelerada.

Por otro lado, el desconocimiento de los costos trae como consecuencia un bajo nivel de productividad, debido a que se pierde poder de negociación, se llega a desconocer cuál es el valor mínimo que debería pagar un cliente, de tal manera que no se generen pérdidas.

Las presiones competitivas actuales de la "MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA" y las exigencias de los clientes por obtener productos de mejor calidad y con un precio más competitivo obligan a esta organización a repensar la forma de como agregar valor a los productos que ofrece a sus clientes, siendo cada vez más competitivo y de mayor calidad.

Dado lo anterior, el costo toma una importancia estratégica desde el punto de vista de la determinación de los precios y rentabilidades.

Un gran reto de las microempresas es el de utilizar de manera eficiente los recursos disponibles para conseguir la máxima efectividad y economía de los bienes y servicios que la gente consume, siendo este objetivo muy afectado por problemas financieros como el desconocimiento de sus costos, debido a que no implantan técnicas de evaluación apropiadas a los mismos.

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

Es a partir de estas consideraciones que se hace importante el aporte teórico sobre el uso del sistema de costeo basado en actividades como un instrumento para la mejora de los procesos de producción y la determinación de los costos como una propuesta de mejora para la microempresa, para que pueda aprovechar mejor los recursos y crear beneficios económicos.

En tal sentido, un diseño de control de gestión sobre costos es de vital importancia para las microempresas de producción siendo, sin duda, esta unidad productiva el candidato indiscutible para la implementación de este tipo de sistemas de costeo. Entre las características que avalan la necesidad de implantación son las siguientes:

- El porcentaje de los costos fijos de producción tiene un peso significativo dentro de los costos totales de la unidad de producción.
- La situación actual de la industria y la competencia que deben enfrentar los productores hacen que se estén sometiendo a fuertes presiones de precios, por lo que es fundamental conocer la composición total del producto que se está ofreciendo.
- La diversificación de la producción con la que se cuenta es diversa, contando con líneas de producción en categorías que tienen un proceso distinto, lo que hace que el costo de producción sea considerablemente diferente.
- El nivel de inversión que deben afrontar las microempresas para funcionar y las estrategias que deben seguirse para competir, hacen fundamentales conocer la rentabilidad efectiva de los bienes producidos con el objeto de determinar los costos reales de producción.

Los costos ABC han surgido para proporcionar a las empresas de información fehaciente para que las mismas tomen decisiones adecuadas. La presente propuesta permitirá establecer de manera adecuada los costos y contar con información real del precio de los productos.

1.2.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

La investigación es de tipo descriptiva, explicativa y propositiva porque se describe los fenómenos tal cual aparecen en la realidad en la microempresa, buscando encontrar las razones o causas que ocasionaron el fenómeno de la forma de cómo

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

se calcula los costos de producción dentro de la microempresa y por ultimo proponer una solución por medio del cálculo de los costos usando la técnica basada en actividades con el objetivo de resolver el problema planteado.

El establecimiento de los costos de producción dentro de la unidad productiva, hasta ahora realizados de una manera improvisada e inadecuada hace necesario la utilización de información, técnicas y procedimientos que nos proporciona el costeo basado en actividades, para que se genere una estructura de costos ordenada y útil para la toma de decisiones.

Para lo cual se realizará un diagnóstico del proceso productivo, se seleccionará líneas de producción más importantes para después realizar una descripción del proceso productivo y de las líneas de producción siendo todo esto necesario para establecer una metodología para el cálculo de costos de fabricación, para luego con la información de costos establecer la mejor opción de manejo de los costos indirectos en el proceso de producción de muebles de la microempresa Mendoza

1.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un sistema de costos basados en actividades que provea información adecuada y oportuna sobre los costos de producción y que sea útil para la toma de decisiones.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación actual del sistema de costeo existente en la microempresa con relación a los costos de producción.
- Identificar los problemas a superar en la implantación de un sistema de costos basados en actividades y los cambios que deben llevarse para el funcionamiento de un sistema de costos ABC.

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

- Desarrollar la metodología de cálculo para aplicar el modelo costos basados por actividades.

CAPÍTULO II

METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 TIPO DE ESTUDIO

La presente investigación se basa en la investigación del tipo descriptivo explicativo.

Descriptivo, "Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, es decir, miden evalúan o recolectan datos sobre diferentes conceptos (variables), aspectos, dimensiones del fenómeno a investigar"².

En la presente investigación, se buscará describir los procesos operativos que interviene en la producción de "MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA" en base al costeo basado en actividades, para poder posteriormente establecer los costos incurridos en cada unidad para la correspondiente toma de decisiones.

Explicativo, "Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de las relaciones de los mismos su interés se centra en explicar del porque ocurre el fenómeno"³

Este tipo de estudio permitirá explicar cuál es la función del sistema de costos basados en actividades, para así poder explicar el objetivo de la investigación. Su realización supone el ánimo de contribuir al desarrollo del conocimiento científico razón por la cual se convierte en un pilar de la presente investigación.

Es propositiva, porque se elaboró una propuesta de costos basados en actividades para mejorar el establecimiento de los costos en el proceso productivo de la microempresa.

² HERNANDEZ Sampieri, FERNANDEZ Collado BAPTISTA Lucio, Metodología de la Investigación, Editorial McGraw Hill, 1998 Segunda Edición, Pág. 191

³ MENDEZ, Alvares Carlos, "Metodología Guía para elaboración diseño de investigación en ciencias contables, económicas y administrativas" Tercera Edición, 1999 Bogotá Colombia Pág. 127

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

La investigación propositiva según Hernández, Fernández y Baptista se ocupa de cómo debería ser las cosas para alcanzar unos fines y funcionar adecuadamente.⁴ Para el caso de estudio, a partir del estudio descriptivo se identificó la necesidad y se propuso una solución a través de nuevo establecimiento de costos.

2.2 DISEÑO DE ESTUDIO

El diseño de la investigación es no experimental.

“El diseño no experimental es aquel donde no se manipulan las variables y se analiza el fenómeno como se presenta”⁵. Por lo que no se tiene la intención de efectuar ningún tipo de manipulación del hecho estudiado, a fin de obtener resultados veraces.

2.3 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

El método de investigación a utilizarse, será el método deductivo que "permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas"⁶.

Esto presupone aquel razonamiento que va de los hechos generales conocidos a los hechos, principales particulares y desconocidos. Hace un análisis que consiste en descomponer el todo en sus partes y estas en sus elementos constituidos.

2.4 FUENTES DE INVESTIGACIÓN

2.4.1 FUENTES DE INVESTIGACIÓN PRIMARIA

La presente investigación utilizara en la recolección de datos las fuentes primarias que son aquellas que contiene la información original, no abreviada ni traducida recopilada directamente y generada por el investigador brindando una información más precisa y profunda.

Para el desarrollo de este trabajo se utilizó con prioridad la información proporcionada por la Microempresa Mendoza sobres sus informes de producción.

⁴ HERNANDEZ Sampieri, FERNANDEZ Collado BAPTISTA Lucio, op. cite 1998, Pág. 320

⁵ HERNANDEZ Sampieri, FERNANDEZ Collado BAPTISTA Lucio, op. cite 1998, Pág. 191

⁶ DE LA TORRE Ernesto, "Metodología de la Investigación" Segunda Edición 1999 Bogotá Colombia Pág. 142

2.4.2 FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA

Se refiere a todas aquellas obras de referencia que auxilian al estudio como ser libros, revistas, archivos los mismos que enriquecerán a la presente investigación.

Las fuentes de información secundarias que se utilizó para el desarrollo del trabajo son libros, páginas web artículos de revistas y periódico.

2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas a emplearse en la presente investigación corresponden a:

2.5.1. OBSERVACIÓN.

La observación es uno de los procedimientos que permiten la recolección de información que consiste en contemplar sistemática y detenidamente cómo se desarrolla la vida de un objeto social. Alude, por tanto, al conjunto de ítems establecidos para la observación directa de sucesos que ocurren de un modo natural. ⁷

Esta definición implica dos consideraciones principales: en primer lugar que los datos se recogen cuando ocurre el suceso; en segundo lugar, significa que el suceso no es creado, mantenido o finalizado exclusivamente para la investigación.

2.5.2. ENTREVISTA

Las entrevistas y el entrevistar son elementos esenciales de la investigación, es comunicación que contribuye a la construcción de la realidad, instrumento eficaz de gran precisión en la medida que se fundamenta en la interrelación humana.

La entrevista, desde el punto de vista del método es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación. ⁸

El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones.

⁷ GONZÁLEZ Rio, María José, "Metodología de la investigación social". Técnicas de recolección de datos Segunda Edición 1997, Madrid España, Pág. 73.

⁸ HERNANDEZ Sampieri, FERNANDEZ Collado BAPTISTA Lucio, op. cite 1998, Pág. 191

2.6. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.

2.6.1 ALCANCE TEMÁTICO

La presente investigación tiene como finalidad la elaboración del diseño de un nuevo sistema de costos basados en actividades para la "MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA" para que este sea un instrumento eficiente en la toma de decisiones y les permita ver la realidad de sus costos incurridos en la producción de muebles de la misma.

2.6.2 ALCANCE GEOGRÁFICO

Su alcance geográfico está establecido y limitado por su asentamiento de la microempresa ubicado en la zona Villa Dolores entre calles 7 y Demetrio Moscoso Nro. 748 de la ciudad de El Alto.

2.6.3 ALCANCE TEMPORAL

La elaboración del presente proyecto de grado fue durante la gestión 2019 considerando como punto inicial de recolección de datos la fecha de inicio de actividades productivas de la Microempresa Mendoza que es la gestión 2015.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 MARCO CONCEPTUAL

CONCEPTO DE COSTO

En términos generales: Costo, es el valor que se paga por algún bien o servicio, es decir, es lo que cuesta. “Es el conjunto de pagos, obligaciones contraídas, consumos, depreciaciones, amortizaciones y aplicaciones atribuibles a un periodo determinado, relacionadas con las funciones de producción, distribución, administración y financiamiento.”⁹

Entonces, desde el punto de vista contable, son aquellas erogaciones de recursos económicos incurridos y aplicados en la operación de un proceso o fabricación de un producto con la finalidad de generar ingresos en el futuro.

Para determinar los costos de producción de un artículo en particular, no se puede estar ajenos a aquellos puntos de vista de contabilidad, referentes a que ésta debe adaptarse a la empresa, lo cual quiere decir que el Sistema de Costo de fabricación que se implante, deberá ajustarse a la forma de elaboración y necesidades de control de la industria, servicio, o comercio en cuestión.

COSTO UNITARIO

Consiste en la cotización que se realiza para establecer el precio de venta del artículo que se produce, generalmente se estima antes de que se realice la producción y entrega de productos.¹⁰

COSTO HISTÓRICO

Son aquellos costos que se han obtenido dentro del proceso de fabricación de un producto, se obtiene al final del periodo y sirva para comparar con los resultados futuros, sirviendo como base histórica y se refieren a los costos reales ya sean por productos, por áreas de responsabilidad o cuentas de gasto.¹¹

ACTIVIDAD

⁹ Ortega De León P. "Contabilidad de Costos Edición Alfa y Omega", Colombia, 2006 Pág. 90

¹⁰ Ramírez Padilla David N. "Contabilidad Administrativa" Mc Graw Hill, México D.F., 2015 Pág. 85

¹¹ Ramírez, op. cite, 2015, Pág. 85

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

Es el conjunto de actuaciones o tareas que tiene como objeto agregar valor a un objeto. Se define como el conjunto de procesos o procedimientos que originan trabajo. En las pequeñas empresas se suele agrupar los procesos y procedimientos que se realizan entre si mientras que las empresas grandes se tienden a detallar las actividades para formar después centros de actividades.¹²

OBJETIVO DEL COSTO

Es un elemento final o previsional para el cual se desea una acumulación de costos. En otras palabras, es todo aquello que se desea medir un producto un servicio una operación.¹³

RECURSOS

Se refiere a los elementos humanos, físicos o tecnológicos utilizados o consumidos en la actividad¹⁴

Según Cárdenas los recursos son todos los costos y gastos registrados en la contabilidad como son: sueldos y salarios, energía eléctrica, gastos de papelería, rentas, depreciaciones de mobiliario y equipo de oficina, materias primas que interviene en la producción.¹⁵

INDUCTOR

Se define como la causa original del costo o también se dice que es el factor utilizado para medir como imputar el costo a las actividades o a los productos¹⁶

Según Kaplan los inductores son los factores que influyen de forma significativa en la ejecución de una actividad, dando a conocer las causas por las que los costos se producen.¹⁷

¹² Ramirez, op. cite, 2015, Pág. 85

¹³ Adame Welsh Rafael "Costos Basados en actividades teoría y práctica" Edición Universidad Autónoma de Nuevo León" 2000 Pág. 101

¹⁴ Welsh Adame Rafael op cite, 2000 Pag. 328

¹⁵ Cárdenas Nápoles Raúl. "La lógica de los costos 1". IMCP. ANFECA. México 1995 Pag. 8

¹⁶ Adame Rafael op cite, 2000 Pag. 329

¹⁷ Kaplan Robert S. y Robin Cooper. "Coste y Efecto: Como usar el ABC, el ABM y el ABB para mejorar la gestión, los procesos y la rentabilidad." Ediciones de Gestión 2000, S.A. Barcelona, 1999. Pag. 10

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

Es un factor utilizado para medir como se incurre en un costo, permitiendo la incorporación de los costos de las actividades al costo de los productos, la vinculación entre actividades y objetos de costos, como los productos servicios y clientes, se consigue utilizando inductores de costos de las actividades. Un inductor de costos de una actividad es una medida cuantitativa del resultado de una actividad.

El centro de costos representa la delimitación y orientación clara de la producción de costos, agrupándolos en unidades de control y responsabilidad. Esto se debe a que la contabilidad financiera se caracteriza por ser una herramienta que cuenta con determinadas limitaciones con respecto a los análisis internos de la organización. Es en este caso donde la contabilidad de los costos surge como un complemento de la contabilidad financiera que le permite registrar, agrupar y cuantificar la información con la que se evidencia la eficiencia y la eficacia del desempeño que ha tenido la empresa.¹⁸

Constituye en el nivel más bajo de detalle para el cual los costos son acumulados y distribuidos puede comprender una única actividad o grupo de actividades¹⁹

3.2 EL SISTEMA DE COSTEO TRADICIONAL.

El costeo tradicional, considera que el recurso de mano de obra directa y los materiales directos como factores de producción predominantes bajo este enfoque de costeo, los costos indirectos de fabricación de asignación a los productos usando para ello una tasa, la cual para su cálculo considera una medida de la producción.²⁰

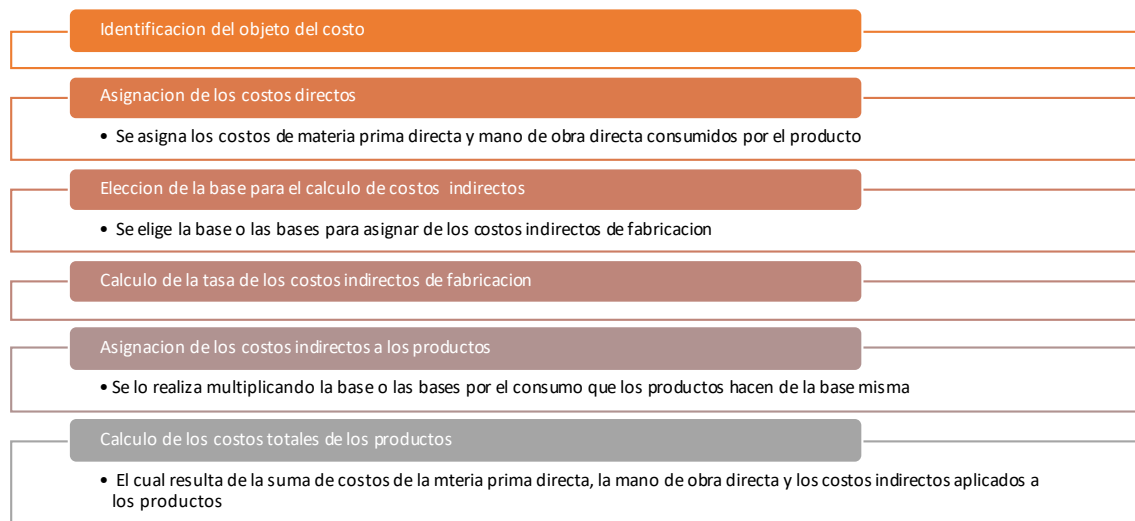
Esquema de valoración de costeo tradicional.

¹⁸ Del Río González Cristóbal. "Costos III". ECAFSA. México 2000

¹⁹ Adame Welsh Rafael op cite, 2000 Pag. 330

²⁰ Díaz Armenteros Marta y Vega Falcon Vladimir, " Evolución Histórica de la Contabilidad de Gestión en Cuba, Cuba, 2000. Pag. 200

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA



3.2.1 TIPOS DE SISTEMAS DE COSTOS TRADICIONALES:

A) Sistemas de costos por órdenes específicas:

En este sistema se necesita una orden numerada de los productos que se van a producir y se van acumulando la mano de obra directa, los gastos indirectos correspondientes y los materiales usados. Este sistema es aplicado en las industrias que producen unidades perfectas identificadas durante su período de transformación, siendo así más fácil determinar algunos elementos de los costos primos que corresponden a cada unidad y a cada orden. Este sistema también nos brinda ventajas y desventajas.²¹

Entre las ventajas tenemos:

- Da a conocer con todo el detalle el costo de producción de cada artículo.
- Pueden hacerse estimaciones futuras con base a los costos anteriores.
- Pueden saberse que órdenes han dejado utilidad y cuales pérdidas.
- Se conoce la producción en proceso, sin necesidad de estimarla.

Entre las desventajas tenemos:

²¹ Horngren Charles T. , Sundem Gary, Stratton William, "Introducción a la Contabilidad Administrativa". Prentice Hall. Undécima edición 2001 Pag. 30

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

- Su costo de operación es muy alto, debido a que se requiere una gran labor para obtener todos los datos en forma detallada.
- Se requiere mayor tiempo para obtener los costos.
- Existen serias dificultades en cuanto al costo de entregas parciales de productos terminados, ya que el costo total no se obtiene hasta la terminación de la orden.

B) Sistemas de costos por procesos

El sistema de costos por proceso, es un sistema que acumula los costos de producción en procesos continuos y/o en serie, es decir es utilizado cuando se fabrican productos similares, en grandes cantidades, a través de una serie de pasos de producción en los cuales los costos se acumulan durante un lapso de tiempo y son traspasados de un proceso a otro, junto con las unidades físicas del producto, de manera que el costo total de producción se halla al finalizar el proceso productivo, por efecto acumulativo secuencial.

Dada la homogeneidad del producto, el costo de elaborar cierta unidad será idéntico al elaborar la sucesiva, durante el mismo período de tiempo, lo cual haría ilógico acumular los costos para cada unidad de producto; es más significativo y práctico calcular el costo promedio del producto durante un período de tiempo específico de forma total y/o en cada una de las fases del proceso productivo.

Los costos se acumulan en cada de los centros de costos, departamentos o subprocesos, es decir, divisiones funcionales donde se realizan procesos de manufactura, específicos y repetitivos, (cortar, pulir, pintar, empacar, etc.).

Los centros de costos, son los responsables por los costos incurridos en su área, por lo cual cada supervisor debe elaborar un informe de costos de producción de cada período.

Su objeto es ser aplicado cuando la producción es rígida, uniforme, masiva y continua.

Este sistema se utiliza en las empresas cuya producción es continua y en grandes masas, existiendo uno o varios procesos para la transformación de la materia. Este tipo de sistemas se diferencia con el de orden específica en que en este no se

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

identifica los elementos del material directo y la mano de obra directa, hasta que no esté terminada la producción completa.²²

Entre las ventajas tenemos

- Producción continúa.
- Fabricación estandarizada.
- Costos promediados por centros de operaciones.
- Procesamiento más económico administrativamente.
- Costos estandarizados.

Entre las desventajas tenemos

- Condiciones de producción rígidas.
- Control más global.
- Imposible identificar los elementos del costo directo en cada unidad terminada.
- Hay que cuantificar la producción en proceso al final del período y calcular la producción equivalente

C) Sistema de costos de producción conjunta

Costo conjunto es un procedimiento de control y registro aplicable a industrias, cuya manufactura, representa una corriente en la transformación o extracción simultánea de varios productos pudiendo existir uno o varios principales y sub productos o bien que todos los productos manufacturados o extraídos sean de la misma importancia en cuyo caso se denomina productos conjuntos o conexos.

También podemos decir que los costos conjuntos son los que se obtiene conjuntamente de una misma materia prima o material directo y que resulta de la disgregación de estas en cierto proceso productivo, es decir los productos conexos son dos o más productos manufacturados como un resultado de un proceso común o de una serie de procesos.²³

Entre las ventajas podemos mencionar

- Producción continúa.

²² <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/43/actividades.htm>

²³ Horngren Charles T. , Sundem Gary, Stratton William, op cite, 2001 Pag. 329

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

- Fabricación estandarizada.
- Costos promediados por centros de operaciones.
- Procesamiento más económico administrativamente.
- Costos estandarizados.

Entre las desventajas podemos mencionar

- Condiciones de producción rígidas.
- Control más global.
- Imposible identificar los elementos del costo directo en cada unidad terminada.
- Hay que cuantificar la producción en proceso al final del período y calcular la producción equivalente

3.3 DESVENTAJAS DE LOS SISTEMAS TRADICIONALES DE COSTOS

En vista de los cambios que está teniendo lugar en el mundo de los negocios, era de esperarse un cambio significativo en la contabilidad. En el costeo tradicional, los sistemas contables de costo, agregaban los costos al producto con el objeto de determinar el valor de los inventarios y el costo de lo vendido.

Dado que el objetivo de la manufactura era maximizar la mano de obra y el uso de la maquinaria, el control de los costos estaba enfocado por estos elementos del costo. El desperdicio era generado por el uso ineficiente de la mano de obra y de la materia prima.²⁴

Los sistemas convencionales de costos suponen que el producto, y su correspondiente volumen de producción, son la causa de los costos, y por lo tanto hacen de la unidad de producto el centro del sistema de costos. Así, los costos son clasificados como directos o indirectos al producto. Estos sistemas usan medidas relacionadas con el volumen de producción, como las horas de mano de obra o la cantidad de materia prima utilizada, para asignar los costos indirectos al producto.²⁵

²⁴ <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/43/actividades.htm>

²⁵ Adán Rafael W. op. cit. 2000, pág. 78

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

Lo anterior arroja una precisión aceptable en el caso en el que las actividades indirectas sean generadas en función del volumen producido, como, por ejemplo, el costo de la energía eléctrica está en función de las horas máquina.

Pero el costo de los productos se vuelve inexacto cuando se asignan a los productos el costo de actividades no relacionadas con el volumen de producción tomando como base medidas que si los son.

A medida que las actividades indirectas no relacionadas con el volumen de producción aumentan, más inexacto se vuelve el costo del producto si se usan como se de asignación medidas relacionadas con el volumen, además, este sistema arroja poca información acerca de la relación entre las actividades que generan los costos indirectos y el producto.

Los sistemas de costos tradicionales, a menudo provocan, por el uso de la mano de obra como base de asignación de los costos indirectos, un enfoque exagerado en la importancia de la misma.

El enfoque tradicional de la contabilidad de costos es separar la administración de la empresa en unidades especializadas con una rígida división de responsabilidades. Los responsables de cada unidad calculan los recursos, por categorías de costos, necesarios para llevar a cabo su trabajo.

Los encargados son responsables de cumplir con esos trabajos con los recursos asignados. Por su parte el sistema contable vigila el desempeño de la unidad organizacional, comparando el costo real con el presupuestado.

El supuesto es que la empresa será rentable si las ventas presupuestadas son alcanzadas y si los costos totales no rebasan el costo presupuestado. El hecho de reunir información del costo real por elementos del costo, facilita la comparación con el presupuesto.

Los sistemas de costo tradicionales no ofrecen información sobre qué es lo que genera el costo. Cuando los contadores consideran que los costos son demasiado altos, normalmente se enfocarán a implementar una serie de recortes en los costos

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

indirectos. A falta de información apropiada estos recortes se harán en el lugar y tiempo equivocados. Las medidas más comunes incluyen:

- Suspender nuevas contrataciones de empleados.
- Reducción universal en el presupuesto.
- Congelar aumentos de salarios.
- Reducir o eliminar gastos en entrenamiento de personal.
- Congelar gastos en investigación y desarrollo.
- Suspender inversiones.²⁶

Sin embargo, éstas medidas generan un círculo vicioso de disminución de la competitividad y un deterioro en el ciclo de trabajo. El deterioro en la calidad de los servicios y las presiones de un personal sobrecargado de trabajo hacen que el gasto suba o se mantenga, a veces a niveles superiores a los existentes antes de los recortes. El motivo es que las causas fundamentales de los costos no fueron eliminadas.

Una de las causas menos identificadas que generan estos ciclos es que la administración trabaja con el tipo equivocado de información. Información que facilita la contabilización, pero que no ayuda a la administración. El sistema de costos tradicional presenta acumulaciones erróneas de cifras, basadas en conductas de costo equivocadas.

Finalmente, los sistemas de contabilidad tradicionales, no proporcionan un cuadro claro de cómo se comportan los costos y las utilidades cuando el volumen de actividades aumenta o disminuye. Así, ellos no son útiles a los administradores cuando deben tomar decisiones acerca de ventas, o alternativas de manufactura que contemplan diferentes niveles de actividad.

Síntomas de deficiencias en la determinación de los costos pueden ser entre otros:²⁷

²⁶ Ramírez David "Contabilidad Administrativa" Edición Mac Graw Latinoamérica, 2008 México Pág. 55

²⁷ Ramírez David op. cite. 2008 Pág. 77

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

1. Un aumento en las ventas no produce un aumento en las utilidades. Esto es una señal indudable de que los márgenes de utilidad no son los que se determinaron.
2. Los clientes no disminuyen sus compras de algunos productos aun cuando los precios de estos aumenten.
3. Existen, además del sistema de costos oficial, otros sistemas de costos que son utilizados por los administradores para toma de decisiones.
4. El costo del producto no cambia aun cuando se mejore el sistema de producción.
5. Cuando se ganan concursos cotizando productos de bajo volumen y se pierden cuando se cotizan productos de alto volumen.
6. El departamento de ventas no se muestra inclinado a considerar los costos en la fijación de precios de venta.
7. La eliminación de un producto que produce pérdidas no mejora las utilidades de la empresa.

3.4 EL COSTEO BASADOS POR ACTIVIDAD

3.4.1 ANTECEDENTES DEL SISTEMA DE COSTOS BASADO EN ACTIVIDADES.

La utilización de un sistema de gestión y costos por actividades adquiere especial relevancia en un entorno totalmente competitivo. El siglo XX se ha considerado por diversos autores (Lizcano, Ripoll, Tamarit) como un entorno turbulento para las empresas en condiciones de mercado. Este entorno exige que los directivos necesiten información que les permita tomar decisiones con relación a combinación y diseño de productos y procesos tecnológicos, elementos vinculados a la rentabilidad de la organización a escala global.²⁸

Los principales cambios que han incidido en la evolución del sistema del cálculo y gestión de costos se resumen en:

²⁸ Kaplan Roberts S. "Costo y Efectivo" Ediciones Gestión, España 1999

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

1) Los avances tecnológicos y el incremento de la competitividad, provocan la necesidad de aumentar el catálogo de productos, simultáneo con los ciclos de vida de los productos para que sean cada vez más cortos.

2) Los avances tecnológicos también repercuten en una reducción del peso de la mano de obra directa al incrementarse los costos directos. Este comportamiento está dado por la necesidad de que las organizaciones sean más flexibles y orientadas al cliente, lo que conlleva a: a) un mayor peso de los costos relacionados con la investigación y desarrollo; b) lanzamiento de series más cortas; c) programación de la producción logística; d) administración y, e) comercialización.

3) Necesidad de evitar que en los centros de costos existan actividades que no generan valor, o sea, que existan actividades que generen despilfarros.

En la metodología convencional, los costos son asignados a los productos en el ámbito de unidades. Esto supone que todos los costos dependen del volumen de producción mientras que, en el ABC, aunque también se asignan costos al nivel de unidades, en muchos casos se realiza la asignación en el ámbito de lote, de productos o de infraestructura, según las clasificaciones tratadas por Kaplan y Cooper (1999) en sus trabajos. Ello significa establecer una diferenciación entre los distintos tipos de actividades que se han desarrollado a lo largo del proceso de fabricación e identificación por la forma en que cada producto ha consumido actividades.

El primer desarrollo de ABC comienza a principio de los años 60 en el General Electric donde los empleados de finanzas y control de gestión buscaban mejor información para controlar los costos indirectos. Los contadores de General Electric hace 30 años, podrían haber sido los primeros en utilizar la palabra actividad para descubrir una tarea que genera costo, pero realmente fueron los académicos españoles los que utilizaron este término por primera vez en sus trabajos de investigación.

Muchos investigadores han aportado al tema entre los cuales se destacan Mellerrowicz en los años 50 y Staubus en su libro activity costing and input-output

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

accounting en 1971. Así como los trabajos de la década del 80 de: Jeffrey G.; Millar and Thomas y, Vollman. La divulgación que tiene actualmente el costeo basado en actividades se debe al libro de Jonson and Kaplan (1987): "Perdidas relevantes surgimiento y fallos de la Administración contable". Este tomó como punto de partida el análisis de los cambios que se venían produciendo en el proceso de producción y comercialización debido a las nuevas técnicas de programación y control que se estaban poniendo en práctica y la necesidad de buscar nuevas técnicas de determinación y análisis de costos a tono con el nuevo entorno en que se desarrollan los negocios. Otra obra de gran importancia sobre este tema es sin duda "Costes y Efectos", publicada en 1999, por los que son considerados por muchos los padres de ABC/ABM (Robert S. Kaplan y Robin Cooper).

El modelo ABC permite mayor exactitud en la asignación de los costos de las empresas y permite la visión de ellos por actividad. El concepto tratado por Solano (1998), define a la actividad: Es lo que hace una empresa, la forma en que los tiempos se consume y las salidas de los procesos, es decir transformar recursos (materiales, mano de obra, tecnología) en salidas".

Otra definición de actividad, extraídas de otros autores (Amat, Baujín, Castelló, Tamarit, Ripoll, Vega, Garbey, Pérez, Sánchez), la señalan como "la actuación o conjunto de actuaciones que se realizan en la empresa para la obtención de un bien o servicio".

Después de definir los antecedentes que dieron origen al sistema ABC, a continuaremos se definirá el Sistema de Costos basados en Actividades.²⁹

²⁹ Adán Rafael W. op. cit. 2000, pág. 90

3.4.2 CONCEPTO DEL SISTEMA DE COSTEO POR ACTIVIDADES

El Sistema de costos basado en las actividades pretende establecer el conjunto de acciones que tienen por objetivo la creación de valor empresarial, por medio del consumo de recursos alternativos, que encuentren en esta conexión su relación causal de imputación.

"La contabilidad de costos por actividades plantea no sólo un modelo de cálculo de costos por actividades empresariales, siendo el cálculo de los productos un subproducto material, pero no principal de este enfoque, sino que constituye un instrumento fundamental del análisis y reflexión estratégica tanto de la organización empresarial como del lanzamiento y explotación de nuevos productos, por lo que su campo de actuación se extiende desde la concepción y diseño de cada producto hasta su explotación definitiva"³⁰

El sistema de costeo por actividades divide a la organización en actividades. Una actividad representa lo que la empresa hace, el tiempo que gasta en hacerlo, y el producto obtenido. La principal función de una actividad es convertir recursos (materiales, mano de obra y tecnología) en productos. El costeo por actividades identifica las actividades realizadas en una empresa, y determina sus costos y rendimientos.

Por otra parte, Carrion afirma que el sistema se basa en el hecho de que una empresa para producir requiere realizar actividades las cuales consumen recursos, por lo que primero se costea las actividades y luego el costo de las mismas es asignado a los diferentes productos o servicios que demandan dichas actividades, con esto se logra una mayor precisión en la determinación de los costos y la rentabilidad³¹.

³⁰ Gómez E. Giovanni "Sistema de costos basados en actividades" Editorial Del Valle Asís España Pág. 22

³¹ Carrion Nin Jose "Pautas básicas para una implantación exitosa de costeo basado en actividades" Edición UNARP, Perú 2005, Pág. 9

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

Apaza³², dice sobre ABC: La diferencia entre los sistemas tradicionales de asignación básica de costos y los sistemas ABC consiste en que estos últimos se centran en la acumulación de los costos en actividades clave, en tanto las asignaciones de tipo más tradicional de costos se centran en la acumulación de costos en unidades de la organización como departamentos.

Diagrama de los costos basados en actividades³³



³² Apaza Meza, "Costos ABC, ABM y ABB herramientas para incrementar la rentabilidad" Real Editores, Lima Perú 2002, Pág. 22

³³ Polimeni Fabuzzi R. "Contabilidad de costos concepto y aplicaciones para la toma de decisiones" Edición Mac Graw, México 2000, Pág. 88

3.4.3 ASPECTOS A SEGUIR EN LA DETERMINACIÓN DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES

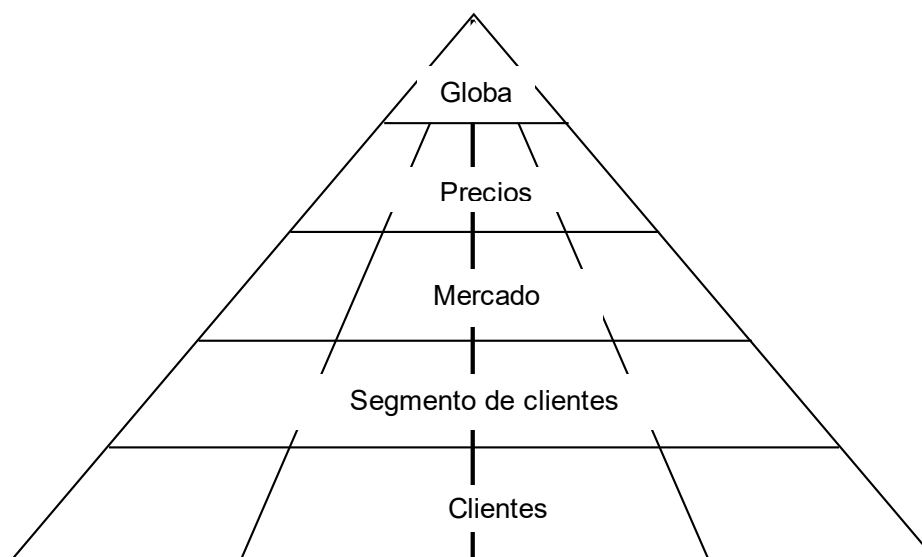
- Definición de objetos de costo

Para diseñar un modelo costos basados en actividades primeramente se deben definir las dimensiones de costos y rentabilidad que debe proporcionar el sistema. Esta definición depende del alcance que se quiera dar al sistema y las características de operación de la empresa. A continuación se presentan ejemplos de objetos de costos que pueden ser definidos.

- Productos y línea de productos
- Clientes o segmentos de clientes
- Canal de distribución o ruta
- Zona, región y país
- Combinaciones entre los puntos antes citados

Para estas dimensiones se deben establecer las jerarquías como se ejemplifica en el siguiente triángulo.

Jerarquías de objetos de costo



Fuente: www.pwc.com

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

Estas jerarquías deben limitarse con base en su representatividad tomando como importancia principal mostrar adecuadamente las dimensiones que representen el 80% de los costos indirectos de fabricación, y aun nivel agregado el 20% restante.

La definición de objetos de costo y rentabilidad es fundamental para el diseño del modelo ABC, ya que establece las dimensiones de información que debe proporcionar el modelo ABC.

Definición de actividades

Para la identificación de actividades es recomendable considerar los siguientes aspectos:

Utilizar el enfoque de la Cadena de Valor, según Francés A. señala que la cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar sistemáticamente las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación.

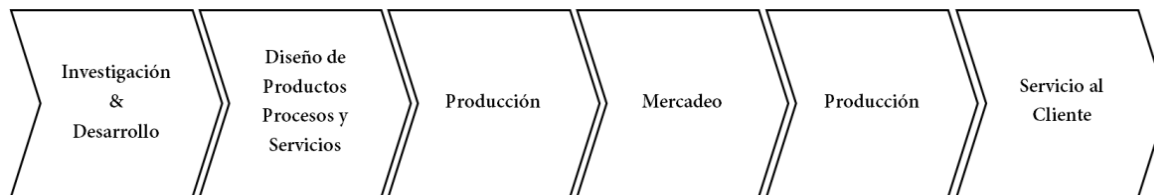
Se basa en los conceptos de costo, valor y margen. La cadena de valor está conformada por una serie de etapas de agregación de valía, de aplicación general en los procesos productivos.

La cadena de valor proporciona:

- Un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores
- Un procedimiento para definir las acciones tendentes a desarrollar una ventaja competitiva permanente

Es común encontrar que se definan las actividades de cada centro de costoso departamento con un enfoque funcional y esto es un error, porque las actividades del negocio cruzan las áreas funcionales.

La cadena de valor en la empresa



Fuente: Michael Porter.

Para efectos de lograr una adecuada precisión en el costeo de actividades es suficiente con llegar al término y en la definición de actividades. Para explicarlo anterior presento el siguiente ejemplo.

Nivel Actividad

1.- Proceso do negocio: Comercializar

1.1.- Subproceso: Vender

1.1.1.- Tarea: Levantar pedidos

1.1.1.1.- Paso: Capturar ciatos del cliente

1.1.1.1.1.- Acción: Capturar número de cliente

Todas éstas representan actividades en la empresa pero aún diferente nivel. Sólo para casos de Reingeniería de procesos es necesario bajar del tercer nivel

- El nivel de detalle también debe ser justificado con base en el costo de las actividades; es común encontrar que el 80% de los costos se encuentran en el 20% de las actividades, por lo que sólo para este 20% de actividades se justificaría llegar a un mayor nivel de profundidad en la definición de actividades y para el 80% de las actividades que representan el 20% de los costos no tiene caso bajar a más del 3er. nivel.
- Una actividad definida siempre debe tener un resultado tangible y cuantificable.

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

- Una regla general es que una actividad debe ser algo en lo que alguien invierte al menos 5% de su tiempo.
- Un modelo sólo debe incluir aquellas actividades que las mismas divisiones encuentren interesantes y relevantes y tratando de agrupar todas las demás.

Es frecuente que en los proyectos de ABC se requiere definir las actividades de todos los procesos al máximo nivel de detalle. Sin embargo esto es un error porque solo agrega complejidad al modelo y no genera ningún beneficio si al encontrar con información para la toma de decisiones relativas a la reducción de costos y mejoramiento de los procesos la definición de actividades deberá incluir aspectos tales como

- Tipo de valor agregado de la actividad
- Si se considera para la valuación de inventarios
- Capacidad disponible de la actividad

Un estudio de la secuencia de actividades y procesos, unido a sus costos, asociados, podrá ofrecer a las directivas de la organización una visión de los puntos críticos de la cadena de valor, así como la información relativa para realizar una mejora continua que puede aplicarse en el proceso creador de valor

Al conocer los factores causales que accionan las actividades, es fácil aplicarlos generadores de eficiencia (Cost drivers) que son aquellos factores que influyen decisivamente en el perfeccionamiento de algún atributo de eficiencia de la actividad cuyo afinamiento contribuirá a completar la armonía de la combinación productiva. Esto inductores suelen enfocarse hacia la mejora de la calidad o características de los procesos y productos, a conseguir reducirlos plazos, a mejorar el camino crítico de las actividades centrales y a reducir costos.

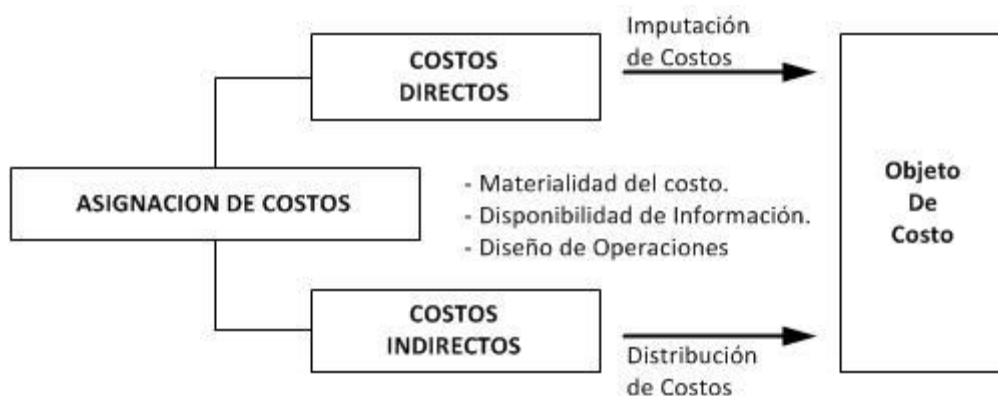
Es necesario establecer un sistema de indicadores de control que muestren continuamente cómo va el funcionamiento de las actividades y procesos y el progreso de los inductores de eficiencia. Este control consiste en la comparación del estado real de la acción frente al objetivo propuesto, estableciéndolos corredores adecuados para llevarlos a la cadena de valor propuesta.

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

Al tener identificadas y establecidas las actividades, los procesos y los factores que miden la transformación de los recursos es necesario aplicar al modelo una fase operativa de costos ya que es sabido que toda actividad y proceso consume un recurso, como así los productos y servicios consumen una actividad. En este modelo los costos afectan directamente la materia prima y la mano de obra frente a los productos finales, distribuyendo entre las actividades el resto, ya que una parte se consumen recursos y por otras son utilizadas para obtener los resultados.

Como las actividades cuentan con una relación directa con los productos con el sistema de costos basado en las actividades se logra transformarlos costos indirectos respecto a los productos en costo directo respecto de las actividades lo que conlleva a una forma más eficaz de la transformación del costo de los feotones en el costo de los productos y servicios como se muestra en el siguiente diagrama:

PRORRATEO DE COSTOS AL OBJETO DE COSTO



- Determinar las Actividades de la Empresa.

El análisis de actividades identifica las actividades significativas de la empresa como base para describir las operaciones del negocio y determinar su costo y rendimiento. El análisis de actividades descompone a una empresa en sus actividades elementales. La descomposición es llevada a cabo examinando cada unidad

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

organizacional para determinar sus objetivos y los recursos asignados para alcanzarlos.³⁴

El análisis de actividades es una herramienta de comunicación que proporciona un conjunto de información estructurada sobre lo que una empresa hace. Para componente útil en la toma de decisiones, las definiciones de las actividades deben proporcionar una representación lógicamente consistente y fiel de la totalidad de la empresa. Para ello se propone la siguiente metodología de análisis

Clasificación según sistema ABC

Dentro del ámbito de los sistemas ABC es usual clasificar las actividades en relación con los siguientes aspectos:

- Su actuación respecto al producto.
- La frecuencia en su ejecución.
- Su capacidad para añadir valor al producto

Actividades por nivel de actuación con respecto al producto

Desde la perspectiva al nivel de actuación con respecto al producto, las actividades pueden clasificarse en:

- Actividades a nivel unitario. Las actividades de nivel unitario son aquellas que se ejecutan necesariamente cada vez que se produce una unidad de producto consumos de recursos que realizan estas actividades guardan una relación directa con el número de unidades producidas, es decir, varían al variar el volumen de producción. Los costos asociados con estas actividades se refieren fundamentalmente a materias primas, mano de obra directa y empleo del equipo productivo. Dado el comportamiento de estas actividades, que varían al variar el número de unidades tratadas, sus costos pueden asignarse fácilmente a los productos, bien de manera directa (materia prima o mano de obra directa) o bien utilizando una base de asignación

³⁴ Adán Rafael W. op. cit. 2000, pág. 100

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

- representativa del volumen tratado (horas - máquina para el consumo del equipo productivo y de las demás cargas con el asociadas como podría ser la energía necesitada por las maquinas.
- Actividades a nivel de lote. Se entiende por lote un conjunto de unidades de un producto que se fabrican a la vez. Las actividades ejecutadas a nivel lote son aquellas realizadas cada vez que se ha de fabricar un lote de un determinado producto. Dentro de esta categoría tendrían cabida. actividades tales como las referidas a lo preparación de materias primas a la preparación de la maquinaria, etc. Los costos o tos recursos consumidos por estas actividades varían en función del número de lotes procesados pero son independientes de! número de unidades que componen cada sote es decir, tienen la consideración de invariables con respecto a éstas
 - Actividades a nivel de línea. Podemos entender por línea de producción ; aquella parte de las instalaciones que actúa con independencia pata realizar cierta tarea Suele afirmarse que estas actividades aparecen como | consecuencia de la propia existencia de! producto o del procesa, actividades tales como las encaminadas a organizar más racionalmente la mano de obra, a inducir modificaciones en el diseño de los equipos o de los productos, se encuadrarían dentro de esta tipología En definitiva, estas actividades permiten que los diferentes productos sean fabricados y vendidos adecuadamente, pero los costos por ellos consumidos son independientes tanto de las unidades producidas como de los lotes procesados, guardando en cambio mayor relación con la complejidad de las modificaciones introducidas en los productos o en los procesos, o con los cambios de ingeniería requeridos por el nuevo diseño.
 - Actividades a nivel de empresa. Las actividades ejecutadas a nivel de empresa son aquellas que actúan como de soporte o sustento general de la organización. A esta categoría pertenecen las actividades que tiene lugar en los ámbitos de la administración, de la contabilidad, de la financiación, asesoría jurídica, asesoría laboral, mantenimiento general (calefacción, luz, etc.) Dado que estas actividades son comunes para todos los productos, es

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

decir, para todo el proceso productivo, y no están implicadas directamente en el, la utilización de cualquier base de asignación destinada a repercutir los costos que originan sobre los productos comportaría un elevado grado de subjetividad incidencia de esta clasificación atendiendo a su actuación en la formación del costo del producto.

Las tres primeras categorías: actividades a nivel unitario, a nivel de lote y a nivel de línea, suelen denominarse genéricamente actividades primarias, por cuanto contribuyen directamente al objetivo funcional de la organización, es decir, a la consecución del output que se comercializara en el mercado, mientras que las actividades a nivel de empresa son denominadas actividades secundarias, y poseen (a característica de servir de apoyo a las actividades primarias Respecto del tratamiento de los costos de las diferentes actividades en la formación del costo del producto, podemos decir que los costos generados por las actividades primarias se repercuten sobre el costo de los productos Sin embargo, los costos de las actividades secundarias son tratados como costos del periodo en lo cual esa actividad se realiza, sin que incida en el costo de los productos. En definitiva, el esquema básico al que se ajusta el modelo en lo que tiene que ver con las diferentes clases de actividades que hemos planteado.

Esta reclasificación de las actividades de acuerdo con el nivel en que se desarrollan ha pasado a considerarse por Cooper como un elemento esencial del propio concepto del modelo ABC. En este sentido se puede decir que el modelo ABC identifica y clasifica las actividades principales en los cuatro niveles indicados. Los costos de las tres primeras categorías de actividades son asignados a los productos utilizando los correspondientes generadores de costos Los costos del cuarto nivel se tratan como costos del periodo o asignan a los productos de alguna manera arbitraria.

Tipos de Actividades

Tomando como referencia clasificatoria la frecuencia en su ejecución, puede diferenciarse entre:

- Actividades repetitivas. Son aquellas que se realizan de una manera sistemática y continuada en la empresa. Estas actividades poseen como características comunes las de tener prefijado un consumo de recursos estandarizado cada vez que se ejecutan y un objetivo concreto y bien determinado para cada una de ellas. En términos generales puede afirmarse que son actividades repetitivas aquellas consideradas en la clasificación anterior como actividad de nivel unitario, de nivel de lote y de nivel de empresa, principalmente.
- Actividades no repetitivas son las efectuadas con carácter esporádico u ocasional o incluso una sola vez. Dado este carácter, se puede llegar a pensar que no requieren un estricto seguimiento y control, lo cual nos inducirá a un grave error, ya que su importancia cualitativa, en muchos casos, las dota de un carácter de fundamentales. Piénsese al respecto en actividades no repetitivas como las realizadas para introducir modificaciones en el producto o en los procesos o en el lanzamiento de una campaña de publicidad, y en la trascendencia que puede representar para la empresa.

Con respecto a la clasificación de las actividades atendiendo a su capacidad para añadir valor, el concepto de valor agregado debe observarse desde de perspectivas, la perspectiva interna y la externa. La perspectiva interna debe entenderse como el referido a los costos estrictamente necesarios para fabricar adecuadamente el producto, la perspectiva externa está vinculada a todo costo que haga aumentar el interés del cliente por el producto. También existen actividades, que no agregan valor, por ejemplo el almacenaje de la materia prima, el movimiento interno del producto etc.

Del análisis planteado se hace evidente que el costo de las tres primeras categorías de actividades puede distribuirse entre los productos, usando bases de distribución que mantengan en gran medida la relación causa-efecto entre las actividades y los

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

productos En el caso de las actividades al nivel de fábrica es muy difícil asignarla a los productos, por lo que entre varias variantes se recomienda como la mejor, considerarla como una agrupación de costos y rebatir su costo entre el resto de las actividades con que tenga relación

Así como las secciones, o centro de costos, están relacionadas con el organigrama de la empresa y tienen una persona que es responsable de sus objetivos y de sus costos, las agrupaciones de costos (cost-pools) son unidades de menor dimensión y están relacionadas directamente con las actividades. Las agrupaciones de costos se utilizan para localizar costos indirectos en relación con los productos u otros objetivos de costos. En cierto modo podría decirse que los centros de costos son agrupaciones de costos. En cambio no todas las agrupaciones de costos constituyen centros de costos Por lo tanto el número de centros de costos de una empresa es menor que el número de agrupaciones de costos que se utilizan en el modelo ABC.

Un objeto de costo es un elemento o ítem final para el cual se desea una acumulación de costos, es decir es todo aquello a lo que se quiere medir su costo provisional o final. Los objetivos finales de costos son los productos y servicios que una empresa suministra a sus clientes. En un entorno productivo (industrial) pueden ser ítems tales como: productos, acabados, un proceso productivo, una herramienta o instrumento, un servicio de ingeniería, etc. Los provisionales son objetivos costos se acumulan para luego ser imputado en todas las direcciones dentro de la empresa.

Otro de los aportes importantes del ABC, es que hace referencia a la medición de las actividades. Estas actividades se miden a través de los llamados direccionadores de costos (cost drivers) que en definitiva son los causantes de los costos o los factores de variabilidad de los costos Los inductores de costos no están tan relacionados con el volumen, sino que en ocasiones, puede ser más interesante analizar el comportamiento de la actividad y de los costos que recaen sobre ella, en función de indicadores no relacionados con el volumen, como por ejemplo en función del número de veces que se debe realizar una actividad. Se pueda definir

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

como aquel factor cuya ocurrencia da lugar a un costo, este factor representa una causa principal de la actividad, por tanto; pueden existir diferentes inductores en un centro de costos.

También es factible definir un inductor de costo con un factor utilizado para medir como se incurre en un costo y/o cómo conducir a cada objeto de costo una porción de costos de cada actividad que éste consume. Para a selección adecuada de un inductor debe existir una relación de causa-efecto entre el ' direccionador y el consumo de éste por parte de cada actividad y cada objeto de costo, además de ser constante dentro de un lapso de tiempo específico, ser oportuno de fácil manejo y medición

Los direccionadores de costos se clasifican en dos tipos de primer nivel, aquellos que se utilizan para distribuir los elementos de gastos a» conjunto de actividades y los de segundo nivel que son las bases de reparto a través de las cuales se distribuye el costo de las actividades entre los productos.

- *Determinar el Costo y Rendimiento de las Actividades.*

El costo de una actividad incluye todos los factores de producción utilizados para realizarla. Los recursos constan de personas, materiales, suministros, maquinaria, sistemas computacionales, y otros recursos que se acostumbra considerar como elementos del costo en el catálogo de cuentas.

Cualquier factor significativo rastreable de producción, se incluirá como costo de la actividad.

El costo será rastreable cuando se pueda establecer una relación de causa-efecto entre un factor de producción y una actividad específica. Cuando un recurso es aplicado a una sola actividad, el rastrearlo es muy simple. Un empleado de compras dedicado a la actividad de tramitar órdenes de compra es un ejemplo de lo anterior. Cuando un recurso es utilizado en la realización de varias actividades, el uso del recurso deberá repartirse entre las actividades.

La forma de correlacionar las actividades con objeto del costo (como productos, servicios o clientes) se realiza a través de los detonadores de costos por actividades

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

Un detonador de costos por actividades (o cost drivers) es una medida cuantitativa de lo que se invierte de un recurso en una actividad

Estos cost drivers requieren, aparte de los tradicionales en función de horas de mano de obra directa o de horas máquina, el uso de medidas para asignar costos por tirada, mantenimiento del producto o mantenimiento de los clientes a cada proceso o cliente.³⁵

- Selección de los cost drivers

Existe tres tipos de cost drivers en el costeo ABC, de acuerdo con la función a la cual se asigna el costo de las actividades al producto o cliente.

- a) Por transacción, tales como numero de tiradas de producción, de unidades producidas o de clientes atendidos es fácil de obtener y el menor costos, pero puede ser el más inexacto
- b) Por duración, por el tiempo de preparación de una tirada, horas de inspección o horas de producción representa el tiempo adecuado para realizar la actividad
- c) Por intensidad, asignar los recursos cada vez que una actividad se lleva acabo son los más exactos, pero también los más costos
- d) Rastrear el Costo de la Actividad a los Productos, Clientes u Otros Objetos de Costo³⁶

- Selección del conjunto de actividades homogéneas

Dado que las empresas se hacen un sin número de actividades lo recomendable es encontrar un conjunto de actividades cuyos costos varíen en función a una misma base. Para que un conjunto de actividades pueda formar entre si un conjunto de actividades homogéneas se requiere que.

³⁵ Adán Rafael W. op. cit. 2000, pág. 90

³⁶ Ramirez David op. cite. 2008, pag 81

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

- Se encuentra correlación lógica
- Tenga la misma razón de consumo para todos los productos

Una vez determinadas las actividades que puedan ser unidas en un conjunto de actividades homogéneas se procede a obtener una tasa para este conjunto para posteriormente asignar el costo de tales actividades al producto o servicio

Al buscar un conjunto de actividades homogéneas es conveniente clasificar a las actividades en cuatro niveles

- Nivel unitario, Las actividades se desempeñan cada vez que se produce una unidad
- Nivel de tirada, Las actividades se consumen cada vez que se produce una unidad
- Nivel de producto, Las actividades se realizan para fabricar un producto en particular
- Nivel fabrica, Las actividades que se efectúan para posibilitar el proceso de fábrica en general³⁷

- Asignación del costo de las actividades al producto

El costeo por actividades está basado en el principio de que las actividades consumen recursos, y que los productos, clientes, u otros objetos de costo, consumen actividades. El costeo es mejorado por un rastreo más objetivo de los costos de elaborar un producto, servir a un cliente, u otros objetos de costo. Esto se hace identificando todas las actividades rastreables y determinando que tanto del output de cada actividad es dedicado al objeto del costo. Esta estructura del costo, a la que se le llama lista (bilí) de actividades, describe la conducta del producto en el consumo de actividades.

Este rastreo objetivo del costo a los objetos de costo, facilitado por el sistema de costeo por actividades, permite a la empresa evaluar la rentabilidad a largo plazo de la mezcla de productos actual y futura. Este rastreo de las actividades a los

³⁷ Ramirez David op. cite. 2008, pág. 82

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

objetos del costo basado en el uso de las mismas, a diferencia del uso de tasas de asignación de los costos indirectos (overhead), basadas en la producción, hace distinción entre los objetos de costo que usan una actividad en forma intensiva y los que hacen un uso ocasional de las mismas.

El rastrear en forma apropiada el costo a los productos requiere determinar qué tanto de una actividad es consumida por el producto. Si un producto complejo requiere 20 órdenes de compra mientras que un producto sencillo requiere una sola orden, el coste exacto del producto requiere que el producto complejo absorba una proporción mayor de la actividad de procesar órdenes de compra que el producto sencillo.

Como resultado del rastreo mejorado, el costo del producto puede diferir en forma considerable del costo determinado por el costeo tradicional.³⁸

- Evaluación de la Efectividad y Eficiencia de las Actividades.

Los administradores son responsables de mejorar continuamente el desempeño de las actividades. Una empresa puede elegir entre diferentes métodos y recursos para llevar a cabo las actividades. Los métodos alternativos traen consigo implicaciones en términos de respuesta de mercados, capacidad de manufactura, nivel de inversión, costo unitario y tipo de estructura administrativa y de control. La razón por la cual se seleccione un método para realizar una actividad será que este sea el que mejor contribuye a los objetivos del negocio.³⁹

3.4.4. USO DE LA INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES

Una pregunta típica en la industria es si se necesita tener más de un método de costeo o si se tiene que llevar en el caso una doble contabilidad. La respuesta es que se necesita contar con información para ser utilizada en la toma de decisiones sobre diferentes asuntos para lo cual la contabilidad financiera no sirve al no cubrir todos estos requerimientos.

³⁸ Adán Rafael W. op. cit. 2000, pág. 90

³⁹ Woods Michael D. "Contabilidad de la Calidad Total" Ediciones Deusto, España 1996 Pág. 77

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

Analizando la información generada desde el enfoque del desempeño de la empresa esta tiene tres perspectivas

- **Vista desde el pasado (Histórica).** Esta información es generada por la contabilidad financiera, con el objeto de reportar las transacciones que genera la organización, tales como aspectos financieros bajo el Principio de la contabilidad generalmente aceptada, para que los inversionistas analistas y entidades regulatorias, tomen decisiones como inversiones y pago de impuestos.
- **Vista actual** Es la información generada por la contabilidad administrativa para medir analizar y comunicar información que permite a quienes tienen la autoridad de decidir, cumplir con los objetivos de la organización a través de la operación de negocios
- **Vista desde el futuro (Predictiva).** Esta información generada también por la contabilidad administrativa y es utilizada para establecer y comunicar escenarios por los que la organización pudiera a través de determinadas áreas predecir el futuro haciendo posible la toma de acciones pertinentes con anterioridad.

La obtención de la información útil para la gestión no hace a las empresas exitosas es la toma de decisiones a partir de esta información la que genera la diferencia. En este sentido las decisiones pueden tomarse con relación a múltiples aspectos, los más significativos son:

- **Decisión sobre clientes.**

En este caso son válidas las mismas consideraciones que para los productos pudiendo obtener la rentabilidad de cada tipo de clientes.

El costeo basado en actividades ayuda a comprender fuente de pérdida, el análisis de las actividades revela la naturaleza del problema con cada cliente y la oportunidad de realizar acciones para solucionarlo. En el análisis de clientes se debe tener especial cuidado dado que son el objeto principal de la existencia de la empresa, de esta manera se puede clasificar en:

- 1) **Clientes rentables.** Núcleo del negocio y primer objetivo de retención

2) **Clientes estratégicos.** No son muy muy rentables, pero tiene alto potencial de crecimiento. Más que retenerlo, el énfasis está en que realmente crezcan

3) **Clientes no rentables.** Los que probablemente nunca generan suficientes ganancias para justificar invertir en servicios.

- **Decisiones sobre productos.**

Con un sistema de costeo basado en actividades se puede obtener el rendimiento de cada producto individual y de esta forma identificar con los que la empresa gana y aquellos con los que el precio de venta no llega a cubrir los costos de elaboración y comercialización. A diferencia de los sistemas tradicionales el costeo por actividades permite una adecuada asignación de los costos indirectos a los productos y los clientes identificando productos con operaciones complejas. Un elemento adicional es que se conoce como se compone el costo de los productos, convirtiendo este análisis en otro elemento importante para focalizar los esfuerzos de reducción de costos.

- **Decisión sobre racionalización de actividades.**

La utilización de un sistema de costos ABC permite identificar las actividades que consumen más recursos dentro de la organización (por lo general el 20 % de las clasificaciones consumen las del 80 % de los recursos). A su vez se puede clasificar las actividades mediante la utilización de atributos como pueden ser: actividades percibidas por el cliente, sub controlables, si es realizada para prevenir, detectar o corregir problemas de calidad.

- **Decisiones de rediseño de procesos**

El costeo de los procesos del negocio permite identificar oportunidades de reingeniería de procesos, así como realizar benchmarking interno para identificar las mejores prácticas dentro de la organización.

- **Decisiones relacionadas sobre proveedores.**

Los departamentos de compra son evaluados por el precio que obtiene por las herramientas a adquirir sin importar los costos de las actividades relacionadas con esta compra. Sin embargo, los mejores proveedores son

los que pueden entregar con sus costos bajos, no el precio más bajo, el precio de compra es únicamente un componente del costo total de adquisición de materiales. Solo un sistema ABC permite a la empresa determinar los costos totales de trabajar con un proveedor individual.

- Con el ABC se puede generar modelos que emitan información útil para todo el ciclo de administración -

3.4.5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES Y LIMITACIONES

3.4.5.1 VENTAJAS DE SISTEMA DE COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES

El sistema de costeo basado en actividades ha demostrado ser un excelente método de administración de costos y desempeño para las industrias pues los métodos convencionales de medición no son aplicables para administrar su rentabilidad y el coste del desempeño de sus procesos. En ellas las actividades son los átomos que sustentan el modelo de negocio y crean su ventaja competitiva. Si bien diversas organizaciones compiten por el mismo segmento de clientes con productos y servicios similares, la manera con la que se encuentran planificadas recursos (gente, infraestructura y tecnología) generando las características únicas en los servicios que son valoradas en el mercado⁴⁰

Una encuesta aplicada elaborada por la CAN a Directores Financieros revela que el uso del ABC en las empresas crecerá del 10% al 40% en los próximos tres años. El ABC se originó como un método para asignación gastos indirectos, sin embargo ha demostrado ser un método útil de administración.

Aunque las empresas productivas fueron las pioneras en el uso del costeo basado en actividades a finales de los 80s los beneficios no se encuentran limitados al sector productivo. A principios de la década un amplio espectro de compañías del sector de servicios ha comenzado a utilizar esta herramienta de gestión

⁴⁰ www.ragocons.com

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

Las ventajas que proporciona el sistema ABC siguiendo los criterios de Smith, las ventajas para las empresas que implantan el sistema ABC son las siguientes:

- a) Las organizaciones con múltiples productos pueden observar una ordenación totalmente distinta de los costos de sus productos;
- b) Un mejor conocimiento de las actividades que generan los costos estructuralmente puede mejorar el control que se ejecute sobre los costos incurridos de esa naturaleza;
- c) Puede crear una base informativa que facilite la implantación de un proceso de gestión de calidad total, para superar los problemas que limitan los resultados actuales
- d) El uso de indicadores no financieros para valorar inductores de costos y
- e) Facilita medidas Woods Michael D. "Contabilidad de la Calidad Total" Ediciones Deusto, España 1996 Pág. 77 de gestión, además de medidas para valorar los costos de producción.

Estas medidas son esenciales para eliminar el despilfarro y las actividades sin valor añadido y el análisis de inductores de costos facilita una nueva perspectiva para el examen del comportamiento de los costos y el análisis posterior que se requiere a efectos de planificación y presupuestos. En este sentido el sistema ABC incrementa la credibilidad y utilidad de la información de costos en el proceso de toma de decisiones y hace posible la comparación de operaciones entre plantas y divisiones.⁴¹

Otro de los beneficios que se puede visualizar, por ejemplo cuando las empresas necesitan reducir gastos. Normalmente se utiliza un enfoque orientado a reducir un porcentaje de las cuentas de gasto (sueldos electricidad entre varios) y áreas funcionales sin tener claro el impacto que puede tener en algún proceso clave.

Sin embargo ABC permite concentrarnos en aquellas actividades que no agregan valor, evaluar aquellas actividades que están fuera de la cadena de valor, analizar

⁴¹ Woods Michael España 1996 Pág. 77

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

los posibles outsourcing sabiendo cuánto cuesta desarrollar en la actividad interna, comparando actividades similares desarrolladas en diferentes áreas de la empresa para imitar las mejores prácticas. Siendo por tanto una herramienta estratégica corporativa más que un sistema contable formal.

Interrelación de las ventajas del costeo basado en actividades



3.4.5.2 DESVENTAJAS DE SISTEMA DE COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES

- Hay una aceptación clara por parte de todos los expertos de que el costeo basado en actividades consume una parte importante de recursos en la fase de diseño e implementación, pero siendo recursos recuperables en un plazo de tiempo corto debido a los ahorros que genera en la producción.
- Otro de los aspectos a tener en cuenta que puede hacer dificultosa la implementación del sistema de costos basados en actividades es la determinación del perímetro de la actuación y nivel de detalle en la definición de la actividad. Porque si se desea determinar hasta el nivel mínimo de desempeño se establece niveles que no parta información adicional relevante.

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

- Por último es cierto que cualquier cambio en las primeras fases de un proceso de adaptación y para evitar que el nuevo sistema implantado se de uso y no sea un proceso traumático se tiene que educar a las personas que mantiene la información y las que lo usan

Flujo de costos en el costeo ABC



3.4.6. DIFERENCIAS ENTRE LOS COSTOS TRADICIONALES Y EL COSTEO ABC

Para comparar los dos sistemas de costos es necesario hacer realizar una comparación entorno a cada uno de ellos, que en algunos casos van a tener coincidencias y en otras muchas diferencias.

Diferencias entre el sistema de costos basados en actividades y costeo tradicional

Costeo tradicional	Costeo Basado en Actividades
Objetivos Los productos consumen los costos <ul style="list-style-type: none"> - Cálculo del costo del departamento. - Cálculo del costo del producto - Obtener la medida del rendimiento. - Determinar márgenes por producto así como el beneficio. 	Objetivos Las actividades consumen los costos, los productos consumen las actividades <ul style="list-style-type: none"> - Cálculo del costo de la actividad. - Cálculo del costo del objetivo del costo.

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

	<ul style="list-style-type: none"> - Obtener la medida del rendimiento. - Determinar margen por objetivo. - Diseñar el proceso de actividad. a través de la cadena de valor.
<p>Clasificación de los costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directos e indirectos. - Incurridos y amortizados. 	<p>Clasificación de los costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directos e indirectos. - Incurridos y futuros.
<p>Reparto de los costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se realiza el costeo de costos directos e indirectos para posteriormente determinar el consumo que los directos hacen de los indirectos con sus correspondientes costos. y en último lugar se asignan de la selección de productos. - Se asigna los costos indirectos de fábrica usando como base una medida de volumen. - Se preocupa de valoración principalmente los procesos productivos. - La valoración de tipo funcional. 	<p>Reparto de los costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se reparten utilizando directrices. - Se establece una relación causal entre los inputs consumidos y el output que se obtiene en cada actividad. - Se lleva a cabo la medición física y la valoración económica de cada actividad. - Se distribuyó los costos de las actividades primarias para después determinar el consumo que estas hacen de las de apoyo y en último lugar se asignan de las actividades a los objetivos del costo. - La valoración se realiza en todas las áreas de la organización.

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

	<ul style="list-style-type: none">- La valoración de tipo trasversal y mejoramiento de los procesos⁴².
--	---

⁴² Cuadro de Diferencias entre costos tradicionales y costos ABC Fuente tomada de Pérez Barral (2013)

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO DE LA MICROEMPRESA E IDENTIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS A SUPERAR EN LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES

4.1 LA MICROEMPRESA

4.1.1 CONCEPTO DE MICROEMPRESA

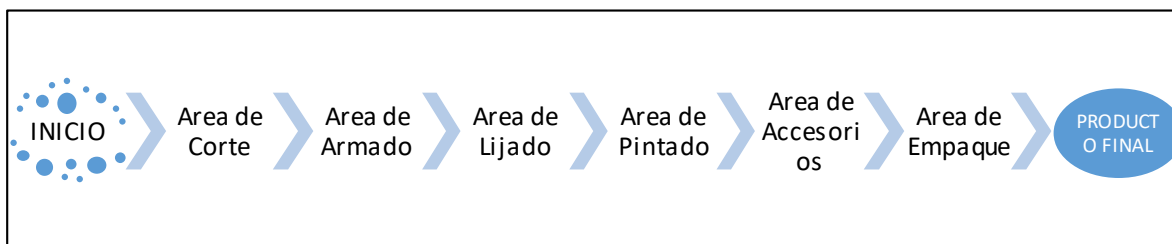
Se entiende a una microempresa con una unidad productiva o económica de tipo familiar que puede contar con uno o cinco trabajadores, donde el propietario es parte del proceso productivo y predomina la mano de obra artesanal

El marco de tipo referencial que identifico a la microempresa tradicional fue el siguiente:

- Escaso capital.
- Utilización intensiva de mano de obra.
- Baja productividad.
- Mínima capacidad de ahorro.

4.1.2 ASPECTOS DE LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

La Microempresa de Muebles Mendoza se estableció en la ciudad de El Alto el 07 de Noviembre de 2005, su actividad económica es la producción elaboración y venta de muebles en madera, su objetivo es la fabricación y venta de muebles.



(Macro proceso de producción)

4.2 DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE COSTEO UTILIZADO POR LA MICROEMPRESA

La Microempresa de Muebles Mendoza, para el cálculo del costo de sus productos, utiliza una metodología empírica.

En la Microempresa de Muebles Mendoza Primero se presenta un bosquejo del diseño del mueble encargado, cuando se llega a un acuerdo con el cliente se formaliza la orden de producción y se recibe el anticipo correspondiente, el encargado de producción genera la hoja de requerimiento de materiales y la hoja con el diseño del mueble.

Se delega un número de empleados dependiendo de la cantidad de muebles que haya que fabricar, para que empiece la producción. Los empleados asignados realizan el corte, el armado, colocación de accesorios hasta el embalado.

- Materias primas y materiales.

La materia prima y materiales son solicitados al dueño de la microempresa, mediante un requerimiento de materiales por parte de los trabajadores, en donde se definen cada uno de los materiales necesarios para la fabricación de los muebles.

El dueño no controla de manera precisa ni verifica que los materiales solicitados por los trabajadores, estén colocados en los diferentes productos. Los egresos de materiales se los hace pasando dos días, o cada semana dependiendo del consumo de estos.

- Cálculo de mano de obra

El propietario es el encargado de producción va llenando la hoja de asistencia del personal y va describiendo en que obra está trabajando cada uno de ellos.

Para el cálculo de la mano de obra utilizan la hoja de asistencia de la que hablamos anteriormente, de ahí se saca el detalle de la obra o cliente en las que el obrero estaba trabajando durante el día y se hacen los cálculos respectivos. Los cálculos de mano de obra se los realiza diariamente. De esta manera se va asignado a cada una de las obras los valores correspondientes a mano de obra.

- **Costos indirectos de fabricación**

Estos se acumulan día a día y al fin de mes se realiza el cálculo y se asignan a cada una de las obras, en base a la cantidad de materia prima más la mano de obra consumida por cada una de las obras.

El dueño manifiesta que las obras siempre se están tratando de terminar dentro del mismo mes, con el objetivo de evitar los costos indirectos del siguiente mes, esto resta la rentabilidad a las obras.

4.3 ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS DE LA MICROEMPRESA (FODA)

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en el diagnóstico efectuado de la "**MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA**" expresado en el análisis FODA el cual permite conocer de manera específica las ventajas y desventajas que tiene la microempresa y su entorno permitiendo un mejor entendimiento de los problemas que enfrenta.

Análisis del entorno

El análisis del entorno toma dos aspectos las oportunidades y las amenazas que el entorno ofrece, los cuales deben ser analizados de manera separada.

Análisis del entorno

Oportunidades

- Facilidad de innovación de los productos, lo que mejora el atractivo de los mismos.
- Ventajas competitivas por poseer líneas diversificadas en la producción
- Integración a gremios de microempresarios para poder obtener créditos productivos.
- Buena calidad de la materia prima que puede contar la unidad productiva.

Amenazas

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

- Debido a la deforestación en el país la madera como materia prima se vuelve escasa y de alto costo.
- Ingreso de nuevos competidores debido a la apertura comercial en el sector de producción de muebles.
- Métodos obsoletos en la determinación de los costos.
- Deserción de la mano de obra cuando adquiere ciertas destrezas en la microempresa.

Análisis interno

Respecto al análisis interno de la microempresa se mencionaron los factores positivos y negativos para el desarrollo de la unidad productiva.

Fortalezas

- La microempresa es generadora de empleo.
- La ubicación actual de la microempresa es estratégica para poder captar mayor número de clientes.
- Tiene facilidad y capacidad de producir un gran número de muebles.
- Los muebles que comercializa son distribuidos de manera directa al consumidor lo que abarata el producto por la no utilización de intermediarios.
- Disponen de abundante mano de obra.

Debilidades

- La empresa no cuenta con una estructura de costos adecuados a sus necesidades para efectuar un mejor control de los recursos propios.
- La empresa no cuenta con una estructura de un sistema de control interno que pueda garantizar la calidad de sus productos para poder competir con unidad productivas del mismo rubro.
- La rotación excesiva de personal, que ocasiona retraso en el desarrollo de los distintos modelos que ofrece a sus productos.
- Falta de publicidad y promoción.
- Dependencia de proveedores para la obtención de materia prima.

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

De acuerdo al análisis FODA la **"MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA"** uno de sus principales debilidades es que no cuenta con un sistema que le permite establecer adecuadamente sus costos para poder obtener un desarrollo adecuado, asunto que debe ser resuelto de manera oportuna.

4.4. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS EN LA MICROEMPRESA

Para poder alcanzar los objetivos planteados se realizó la identificación de los problemas en base a la revisión de la documentación de la microempresa, entrevista con el dueño y los empleados para poder establecer un modelo adecuado a las necesidades de la **"MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA"**.

Se ha revisado la información existente sobre la aplicación de los costos como medio de garantizar el control y la calidad de los productos ofrecidos a los clientes, dando énfasis en la aplicación de la misma en las microempresas dedicadas a la producción y comercialización de muebles.

Se realizó un cuestionario para conocer la situación actual de la empresa y cuáles son las prácticas actuales de determinación de costos, lo cual permitió establecer la realidad actual de la microempresa.

Las conclusiones del diagnóstico obtenido de la **"MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA"**, son las siguientes:

- La microempresa no tiene un control efectivo de las compras de las materias primas, ni el movimiento de las herramientas necesarias.
- La microempresa no cuenta con cálculos estándares para los distintos productos que vende, no existiendo una coherencia en los costos y la factibilidad de un costo estándar.
- Se determinó el inadecuado manejo de la materia prima, herramientas y productos.
- No existe un manual de funciones para el personal.
- Al no existir un manual de funciones existe muchas veces dualidad de las funciones.
- La información para toma de decisiones no es oportuna ni confiable.

4.5. PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS DENTRO DE LA MICROEMPRESA

Basados en los factores y problemas que afectan a la microempresa se ha podido reunir un conjunto de criterios que han sido tratados con prioridad y completados con los resultados obtenidos del diagnóstico de la microempresa se pudo identificar los problema principal.

En este ámbito de análisis y criterios se ha identificado el principal problema enmarcado en su contabilidad, específicamente el que merece un tratamiento especial que es la contabilidad de costos, donde se pudo identificar un conjunto de contradicciones que han causado la baja productividad de los muebles que comercializa la **"MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA"**:

- Incapacidad de predecir los recursos necesarios de materia prima, capital de trabajo y gastos indirectos.
- Incapacidad de identificar a los productos más rentables.
- Incapacidad de poder identificar a los clientes más convenientes.
- Comprender la rentabilidad de todos los productos dentro de la organización.
- Administrar los costos y mejorar los procesos.
- Proyección de crecimiento basadas en apreciaciones reales.

CAPÍTULO V

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES EN LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

El diseño del modelo basado en actividades deberá ser llevado a cabo bajo los siguientes pasos:



5.1 PASOS PARA LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES.

5.1.1. LA CADENA DE VALOR AGREGADO.

Esta es la etapa más importante del diseño de un costeo basado en actividades, pues difiere del costeo tradicional, porque éste realiza las evaluaciones de costos en los centros de costo, por lo que se determina primero qué es lo que se realiza en cada uno de estos centros de la microempresa.

5.1.2 ACTIVIDADES DE LA MICROEMPRESA.

El primer paso del método de costos basados en actividades es la identificación de todas las actividades que se desarrollan en la microempresa. Con el resultado del estudio se realizó un listado de las áreas de operaciones de la microempresa, agrupando aquellas que eran similares.

Listado de Actividades

Actividad 1: Recepción material: Descargar, transportar y guardar el material.

Actividad 2: Corte y dimensionar: Dar forma y eliminar ciertos defectos que puede tener la madera.

Actividad 3: Elaborar piezas: Dar forma definitiva a la madera según necesidades específicas de cada pieza del producto

Actividad 4: Armar y ensamblar: Realizar el ensamblado del producto utilizando maquinas tales como: prensa volumétrica y horizontal.

Actividad 5: Lijar y masilla: Se realiza el lijado y masillado de los productos de acuerdo a las necesidades de cada producto.

Actividad 6: Lacado y Recubrir superficie: Aplicación de pinturas, barnices y otros ello es importante controlar la temperatura a la cual está expuesta la pieza.

Actividad 7: Colocación de accesorios: Terminar producto: Instalar espejos tapizados, forros, y herrajes.

5.1.3 CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN.

Para la clasificación de los costos indirectos de fabricación, se realiza la siguiente categorización:

- Costos indirectos de fabricación variables. El total de estos costos de fabricación dependen del volumen de producción, además debe tomarse en cuenta que el costo variable por unidad permanece constante sin importar el volumen de producción, en cambio el costo total variable cambia de acuerdo al volumen de producción.
- Costos indirectos de fabricación fijos. El total de estos costos indirectos no dependen del volumen de producción.
- Costos indirectos de fabricación mixtos. Estos costos no son totalmente fijos ni variables, pero poseen características de ambos.

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

La clasificación de los costos indirectos se realizó mediante el criterio anterior los resultados son:

Clasificación del tipo de costos

Materiales indirectos	Tipo de costo
Combustible y lubricantes	Variable
Mantenimiento y reparación de maquinarias	Fijo
Alquiler	Fijo
Alimentación o refrigerio	Variable
Energía eléctrica	Variable
Mano de obra	Variable

5.1.4. AGRUPACIÓN DE ACTIVIDADES Y CREACIÓN DE CENTROS DE ACTIVIDAD.

Se trata de identificar los centros de actividades o actividades principales. Para determinar los centros de actividad es necesario unir las actividades relacionadas y agruparlas homogéneamente, lo que disminuirá la cantidad de actividades en el proceso productivo y por ende el número de tasas de asignación de los costos indirectos.

Se establecerán actividades principales o los llamados también centros de actividad, que serán utilizados en todo el proceso de asignación de costos basados en actividades.

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

ACTIVIDADES	CENTROS DE ACTIVIDAD
1. Solicitud de madera. 2. Confirmación de madera. 3. Elaboración de los cortes. 4. Secado de la partes. 5. Corte de partes exactas.	- Recepción y corte partes
6. Solicitud de materiales. 7. Solicitud de herramientas. 8. Unión de las partes.	- Armado de las partes
9. Solicitud de masillas y lijas. 10. Masilla los muebles. 11. Lijado de los muebles.	- Lijado y masillado
12. Solicitud de tinte, pintura y laca. 13. Preparación de las pinturas. 14. Colocado de sellador de los muebles.	- Lacado y pintado
15. Solicitud de accesorios. 16. Colocación de accesorios. 17. Colocación de espejos, tapizados y foros.	- Terminado de muebles
18. Envolver el producto terminado en cartones.	- Empacado y embalado

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

19. Revisión Final.	
20 Colocación en galpón para la entrega.	- Traslado al galpón de los productos finales

5.1.5. RELACIONAR DE LOS COSTOS INDIRECTOS CON LAS ACTIVIDADES Y CON SU BASE DE DISTRIBUCIÓN.

Costos Indirectos	Centro de Costos	Base de Distribución
Materiales Indirectos		
Combustible y lubricantes	- Recepción y corte de partes Lacado y pintado	Litros consumidos
Mantenimiento y reparación de maquinarias	- Recepción y corte de partes -Armado y ensamblado	Horas hombre
Alquiler	- Todos los centros	Metros cuadrados
Alimentación o refrigerio	- Todos los centros	Horas hombre
Energía eléctrica	- Todos los centros	Kilowatt por hora
Mano de obra	- Todos los centros	Horas hombre

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

En este cuadro se muestra el costo indirecto, donde se produce, y cuál es su base de distribución, es decir la proporción que permita estimar el costo de cada centro.

COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES.

Cantidad utilizada en litros	103 litros
Cantidad utilizada en bolivianos	385 bolivianos
Valor por litro	3,74 bs. por litro
Actividades que consumen	- Recepción y corte de partes
	- Lacado y pintado

COMBUSTIBLES	TOTAL Bs.	385	LITROS	MONTO S
Recepción		50%	51,5 l.	192,5
Armado				
Lijado				
Lacado		50%	51,5 l.	192,5
Terminado				
Empacado				
Traslado				
TOTAL		100%	103 l.	385

MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE MAQUINARIAS.

Cantidad utilizada en horas hombre	16 horas
---	-----------------

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

Cantidad utilizada en bolivianos	385 bolivianos
Valor por hora	24,10 la hora
Actividades que consumen	- Recepción y corte de partes - Armado y ensamblado

MANTENIMIENTO	Total en Bs.	385	Horas	MONTO S
Recepción		45%	7,2	173,25
Armado		55%	8,8	211,75
Lijado				
Lacado				
Terminado				
Empacado				
Traslado				
TOTAL		100%	16	385

ALQUILER.

Cantidad utilizada en horas hombre **16 horas**

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

Espacio utilizado por el taller	200 metros cuadrados
Valor del alquiler en bolivianos	2580 bolivianos
Valor por metro cuadrado	12,9 bolivianos por metro cuadrado
Actividades que consumen	Todos los centros

ALQUILER	PORCENTAJES UTILIZADOS	MTS2 UTILIZADOS	MONTO
Recepción	15,43%	30,86	398,094
Armado	35,75%	71,5	922,35
Lijado	13,24%	26,48	341,592
Lacado	13,43%	26,86	346,494
Terminado	10,00%	20	258
Empacado	9,75%	19,5	251,55
Traslado	2,40%	4,8	61,92
TOTAL	100,00%	200	2580

ALIMENTACIÓN O REFRIGERIO.

Cantidad utilizada en raciones 190 número de raciones

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

Cantidad utilizada en bolivianos	520 bolivianos
Valor por ración	2,73
Actividades que consumen	Todos los centros

ALIMENTACIÓN	PORCENTAJES	NRO. DE RACIONES	TOTALES EN BOLIVIANOS
Recepción	28%	53	145,6
Armado	49,45%	94	257,14
Lijado	5%	10	26
Lacado	5,40%	10	28,08
Terminado	8,10%	15	42,12
Empacado	2,20%	4	11,44
Traslado	1,85%	3	9,62
TOTAL	100%	190	520

ENERGÍA ELÉCTRICA.

Cantidad utilizada en kilowatts	356 kilowatts
--	---------------

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

Cantidad utilizada en bolivianos	537 bolivianos
Valor por kilowatts por hora	1.51
Actividades que consumen	Todos los centros

ENERGÍA ELÉCTRICA	PORCENTAJES	KW CONSUMIDOS	TOTAL EN BS.
Recepción	25,43%	90,5	136,56
Armado	35,83%	127,5548	192,41
Lijado	15,24%	54,2544	81,84
Lacado	5,43%	19,3308	29,16
Terminado	9,64%	34,3184	51,77
Empacado	5,75%	20,47	30,88
Traslado	2,68%	9,5408	14,39
TOTAL	100,00%	356	537,00

MANO DE OBRA

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

Cantidad utilizada en horas hombre	1520 horas hombre
Cantidad utilizada en bolivianos	21.220 bolivianos
Valor por hora consumida	13,96
Actividades que consumen	Todos los centros

MANO DE OBRA	PORCENTAJES	HORAS HOMBRE	TOTAL EN BS
Recepción	28%	420	5941,74
Armado	49,45%	741,75	10493,5373
Lijado	5%	75	1061,025
Lacado	5,40%	81	1145,907
Terminado	8,10%	121,5	1718,8605
Empacado	2,20%	33	466,851
Traslado	1,85%	27,75	392,57925
TOTAL	100%	1500	21220,5

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

Para el estudio se analiza el costo unitario de fabricación de dos prototipos de silla, estos diseños corresponden a un proyectos que realiza la unidad productiva por un lado las sillas modernas Atalaya de comedor y el segundo corresponde al modelo Pelequin, sillas rusticas. Estas sillas analizadas pertenecen a un pedido de 400 sillas realizados por un cliente que solicito 200 sillas Atalaya y 200 sillas Pelequin.

5.1.6. SELECCIÓN DE LOS INDUCTORES DE COSTOS DE LAS ACTIVIDADES QUE VINCULAN LOS COSTOS DE LAS ACTIVIDADES CON LOS PRODUCTOS.

Es importante la definición de los generadores de costos de las actividades que permiten llevar en definitiva las acumulaciones de costos de las actividades a cada uno de los productos. Esta definición conlleva un exhaustivo examen del producto, lo cual permite establecer el generador de costos con mayor propiedad, certeza y exactitud. La tabla siguiente muestra los generadores o inductores de costos de las actividades seleccionados.

Generadores de Costos de cada actividad

Centros de costos	Generador de Costos
- Recepción y corte partes	Metros-cúbicos
- Armado de las partes	Horas maquina
- Lijado y masillado	Horas maquina
Lacado y pintado	Horas maquina
- Terminado de muebles	Tasa Nro. de productos
- Empacado y embalado	Tasa Nro. de productos
- Traslado al galpón	Tasa Nro. de productos

5.1.7 CÁLCULO TOTAL DEL PRODUCTO.

A continuación, se calcularon los costos de productos determinando la tasa de generador de costos de las actividades utilizadas por cada producto, dicha tasa se

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

muestra en la tabla siguiente. Estas tasas son determinadas en función del consumo de la actividad por cada producto respecto del costo total de la actividad.

A modo de ejemplo, en la Tabla, la tasa de 1,3427% correspondiente a la recepción de material y corte para la silla Atalaya, se calculó considerando que la especificación del consumo de madera para producir cada silla es de la tasa estimada respecto del total de madera recepcionada, de esta manera, para la actividad Recepción de material y corte el consumo de madera para el modelo Atalaya corresponde a 2,8 metros cúbicos del total de 208,536 metros cúbicos recibidos en el periodo analizado, tal como se puede ver en la siguiente expresión. $X = 2.8/208.5369 = 0.0134268$, donde x es la tasa de asignación.

De igual modo se procedió con el costo de cada actividad a cada producto, considerando el consumo de la actividad en cada producto de acuerdo a su respectivo generador de costo.

Tasas Asignación Porcentual de las Actividades del Área de Producción a los Productos Finales.

SILLAS ATALAYA

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

ACTIVIDAD	INDUCTOR	TOTAL	UNITARIO	PORCENTAJE
Recepción	metros cúbicos	208.536,9 mts.	2,8	1,34%
Armado	horas maquina	152 hrs.	2,03	1,34%
Lijado	horas maquina	152 hrs.	0,6	0,40%
Lacado	horas maquina	120 hrs.	0,19	0,16%
Terminado	Tasa nro. de pro	1000 nro.	1	0,10%
Empacado	Tasa nro. de prod.	800 nro.	5,81	0,73%
Traslado	Tasa nro. de prod.	700 nro.	0,7	0,10%

SILLAS PELEQUIN				
ACTIVIDAD	INDUCTOR	TOTAL	UNITARIO	PORCENTAJE
Recepción	metros cúbicos	2.000 mts	23	1,15%
Armado	horas maquina	152 hrs.	1,75	1,15%
Lijado	horas maquina	120 hrs.	0,48	0,40%
Lacado	horas maquina	900 Nro.	0,97	0,11%
Terminado	tasa nro. de prod	740 Nro.	0,96	0,13%
Empacado	tasa nro. de prod	500 Nro.	4,30	0,86%

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

Traslado	tasa nro. de prod	400	0,52	0,13%
----------	-------------------	-----	------	-------

Actividades Productivas	Tasa Inductor de Costos	
	Atalaya (%)	Pelequin (%)
- Recepción y corte partes	1,3427	1,1501
- Armado de las partes	1,3427	1,1501
- Lijado y masillado	0,4000	0,4000
- Lacado y pintado	0,1555	0,1078
- Terminado de muebles	0,1000	0,1300
- Empacado y embalado	0,7266	0,8594
-Traslado al galpón	0,1000	0,1300

Finalmente, se multiplican estas cantidades por el costo de cada actividad, para luego sumar todos los costos de las actividades utilizadas por cada producto individual.

Matriz de los Recursos Utilizados para los Productos en estudio.

	Atalaya (Bs)	Pelequin (Bs)
Costos Directos		

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

Materia prima	117	139.69
Costos indirectos de Producción		
Recepción material y corte de partes	93,84	80,34
Armar o ensamblar	162,18	138,91
Lijado y masillado	6,04	6,04
Lacado y pintado	2,70	1,87
Terminado de los muebles	2,07	2,69
Empaquetado o embalado	5,52	6,53
Traslado al galpón de productos finales	0,47	0,62
Total de costos indirectos	272.86	237.79
TOTAL DE COSTOS UNITARIOS	389,86	376,69

5.2. DETERMINACIÓN DE COSTOS POR EL MÉTODO TRADICIONAL DE HORAS HOMBRE.

Para la presente se va tomar en cuenta la elaborar 200 sillas Atalaya y 200 sillas Pelequin para un cliente que ya concreto el pedido con el propietario de la

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

microempresa, llegando a determinarse cuánto cuesta producir en materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación.

De la tabla que se presenta a continuación se puede ver los costos de materia prima necesarios para elaborar una silla de tipo Atalaya y otra de tipo Pelequin, la mano de obra necesaria para su elaboración, el valor de la mano de obra, y el total de costos indirectos necesarios para la producción.

DATOS DE LAS SILLAS ATALAYA

Datos	ATALAYA
Columna1	Columna2
Materia prima para una silla	117
Hora de la mano de obra directa	8
Valor de la mano de obra	25,74
Demanda	200
Costos indirectos	
Total de los costos indirectos de fabricación	4411
Total mano de obra directa (inductor)	400

DATOS DE LAS SILLAS PELEQUIN

Datos	PELEQUIN
-------	----------

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

Columna1	Columna2
Materia prima para una silla	139,69
Hora de la mano de obra directa	9
Valor de la mano de obra	25,74
Demanda	200
Costos indirectos	
Total de los costos indirectos de fabricación	4411
Total mano de obra directa (inductor)	200

En la siguiente tabla se va a determinar los costos de materia prima y mano de obra directa requerida para la producción de las sillas Atalaya y Pelequin, agregando estos costos de manera directa al producto.

5.2.1. DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS DIRECTOS.

ATALAYA			
	Valores en Bs	Demanda en unidades	Total en Bs
Materia Prima Directa	117	200	23.400
Mano de obra directa	25,74	1600	41.184
TOTAL			64.584
PELEQUIN			

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

	Valores en Bs	Demanda en unidades	Total en Bs
Materia Prima Directa	139,69	200	27.938
Mano de obra directa	25,74	1800	46.332
TOTAL			74270

Para el cálculo de los costos indirectos de producción primero se tiene que calcular la tasa que será según las horas de mano de obra directa que resulta de la división de los costos indirectos sobre el inductor de volumen que proviene de la mano de obra directa de los dos productos elaborados.

5.2.2 CALCULO DE LA TASA PREDETERMINADA.

COSTOS INDIRECTOS		
Calcular tasa predeterminada		
Costos indirectos de fabricación	Inductor de Volumen	Tasa Predeterminada
4411 Bs	3400	1,2974

Calculado la tasa de costos indirectos esta se la aplica a los costos indirectos de los dos modelos de sillas esto en relación a las horas de mano de obra directa previamente calculados.

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

5.2.3. ASIGNACIÓN DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN A LOS PRODUCTOS.

Asignación de los costos indirectos por producto	Horas de mano obra directa	Tasa predeterminada	CIF Totales
Atalaya	1600	1,2974	2075,76
Pelequin	1800	1,2974	2335,24
TOTALES			4411,00

Una vez calculado los costos indirectos de fabricación totales se pudo calcular los costos indirectos de fabricación unitarios para así observar cuanto está gastando de los costos indirectos cada modelo de silla.

DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN UNITARIOS.

CIF Totales	CIF Unitarios
2075,76	10,38
2335,24	11,68
4411,00	22,06

Una vez que se ha calculado los costos directos como son la materia prima, la mano de obra directa y costos indirectos en la siguiente tabla se ha determinado los costos totales por cada producto sujeto de estudio y así también se pudo determinar los costos unitarios de cada tipo de silla.

5.2.4 DETERMINACIÓN DE COSTOS TOTALES DE PRODUCCIÓN Y EL COSTO UNITARIO TOTAL.

Producto	Materia Prima en Bs	Mano de Obra directa en Bs.	Costos indirectos de fabricación Bs.	Costos Totales	Costos Unitarios Por producto en Bs
Atalaya	23400	41184	2075,76	66660	333
Pelequin	27938	46332	2335,24	76605	383

5.3. COMPARACIÓN DE LOS COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES Y COSTOS POR HORAS HOMBRE.

Después de realizar los cálculos correspondientes para los dos tipos de sillas tanto por el modelo de costeo basado en actividades como por el modelo tradicional, se determinó que el método tradicional asigna en función a horas hombre que con el pasar del tiempo es menos representativas porque las empresas tienden a automatizar sus procesos siendo más útil en el contexto actual el costeo basado en actividades porque ayuda a mostrar cada costo indirecto que interviene en la elaboración de cada producto específico.

Del cuadro siguiente se puede observar que el producto conocido como sillas atalaya está por debajo sus costos de producción a diferencia del modelo del método tradicional siendo para este modelo de silla más bajo su costo de producción, resultado que no se observa con el modelo Pelequin que su costo de producción es más alto de lo que se tenía bajo el modelo tradicional existiendo un diferencia identificable por el modelo basado en actividades.

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

PRODUCTO	COSTEO TRADICIONAL EN BS.	COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES EN BS.	DIFERENCIA
Sillas Atalaya	333	389,86	-56,86
Sillas Pelequin	383	376,69	6,31

CALCULO DEL MARGEN DE UTILIDAD

El propietario del negocio pretende obtener del modelo Atalaya un margen de utilidad del 25% y para el modelo Pelequin un margen de utilidad del 20 % tal cual se observa en el cuadro siguiente.

Se establece que el modelo Atalaya muestra un margen de utilidad de 97 bolivianos por silla vendida diferente a los 83 que se determinó bajo el modelo tradicional, en el modelo de sillas Pelequin la utilidad baja con relación al modelo basado en actividades de 77 a 75 siendo menos rentable de lo que se pensaba calculado bajo un modelo tradicional.

CUADRO DE RENTABILIDAD

CONTABILIDAD TRADICIONAL				
MODELO	COSTEO UNITARIO DE PRODUCCIÓN EN BS	PORCENTAJE DE UTILIDAD DESEADA	MARGEN UTILIDAD DESEADA EN BS.	PRECIO UNITARIO DE VENTA
Atalaya	333	25%	83	416
Pelequin	385	20%	77	462

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES				
MODELO	COSTEO UNITARIO DE PRODUCCIÓN	PORCENTAJE DE UTILIDAD DESEADA	MARGEN UTILIDAD DESEADA	PRECIO UNITARIO DE VENTA
Atalaya	389,86	25%	97	416
Pelequin	376,69	20%	75	462

5.3.1. VENTAJA COMPETITIVA OBTENIDA BAJO EL DISEÑO DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES.

Bajo el método de costos basados en actividades se pudo determinar de manera más certera el costo unitario para productos individuales toda vez que el método tradicional determina los costos indirectos en función a un factor idéntico. Siendo más factible y certero determinar que productos son las rentables o no bajo el modelo basado en actividades.

Se establecer también que bajo el modelo de costos basados en actividades se ha determinado costos más exactos de los productos y esto permite a su vez que se tomen decisiones más estratégicas relacionadas con el precio del producto, la determinación de productos más rentables, la determinación de clientes rentables, la inversión en nuevos productos, la optimización de la capacidad instalada, el poder concentrarse más en la administración de las actividades y la mejora en la eficiencia de cada proceso.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis realizado de la aplicación del método de costeo basado en actividades, tomando en consideración los objetivos planteados y en función del análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas de recolección de datos, se puede concluir lo siguiente:

1. En la actualidad la Microempresa de Muebles Mendoza no cuenta con un sistema de costos adecuados, el método empírico que utiliza asigna los costos de manera improvisada, lo que ocasiona que la microempresa no conozca el costo real de los productos y calcule de manera errónea sus costos
2. Para la determinación de sus costos de producción no toma en cuenta los costos indirectos de manera apropiada, sino que contempla esencialmente los costos directos involucrados en el proceso productivo, lo que arroja un dato poco confiable.
3. De acuerdo a la descripción del proceso productivo para la fabricación de los muebles, se observó que no todas las actividades involucradas en el proceso están debidamente documentadas, ya que carece de manuales administrativos, por lo que se debe contar con técnicas de recolección de datos para definir claramente las actividades que facilitará la asignación de los costos indirectos
4. Se llegó a conocer que esta unidad productiva no contaba con estandarización del proceso productivo para sus líneas de producción, lo cual influye de manera negativa en la estabilidad productiva, comercial y financiera razón por la cual la actividad de asignar costos y recursos de personal y materia prima era un trabajo complejo
- 5.- El método costeo basado en actividades es un sólido aporte al manejo de costos, altamente eficiente, el cual puede ser usado para hacer estudios piloto, como también, en la implantación de sistemas de información, generando mejoras reales como resultado de un enfoque racional y de eficiencia frente a los costos asociados

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

a cada una de las actividades que conforman el proceso de negocios de una microempresa, ya sea de manufactura o de servicios. Esto estimula al desarrollo paralelo de técnicas modernas de gestión, tales como: Reingeniería de Procesos y Mejoramiento Continuo, orientadas a un fin común, mejorar el rendimiento de la empresa.

Para la industria del mueble, juega un papel preponderante los costos asociados para el control de calidad y a la fabricación, pero estos factores deben estar apoyados por una estimación de costos más exacta.

Si se desea controlar los costos, o en general afectar los costos, esto se debe hacer a través del control de los generadores de costos, los cuales son los causantes de que se incurra en el costo.

6.- En cuanto al impacto en la toma de decisiones, el Método costeo basado en actividades ayuda al propietario a gestionar de mejor forma los recursos y centrarse en las actividades, eliminando aquéllas que no agregan valor al producto y perfeccionando las que están mal enfocadas.

Los costos encontrados utilizando el método costeo basado en actividades para las dos tipos de sillas son respectivamente, registrando un costo mayor y diferente que el obtenido mediante un procedimiento tradicional de costeo. Esta tipo de discrepancia puede tener consecuencias económicas muy adversas para la empresa.

7. Finalmente se recomienda extender el estudio de costos para todos los productos fabricados en la microempresa utilizando como herramienta el método costeo basado en actividades. De esta manera se puede perfeccionar los costos ya obtenidos, y distribuir de mejor manera los costos de actividades en la cartera de productos existente.

6.2. RECOMENDACIONES

Con fundamentación en los resultados obtenidos y basándose en las conclusiones que anteceden, se formula las siguientes recomendaciones:

- 1.** Para el sistema de costos basado en actividades es imprescindible que la microempresa cuente con manuales administrativos establecidos de tal manera que el sistema de costos no solamente sea aplicado en área de fabricación sino también a nivel de toda la organización.
- 2.** Este sistema será una base para que la microempresa pueda efectuar un mejoramiento continuo, es decir que a partir de aquí se puede estudiar cuáles actividades agregan valor, cuáles son las más costosas, cuáles pueden mejorar o reducir, etc. Esta premisa exige una gestión de las actividades que oriente y apoye continuamente la búsqueda de la mejora en todas las áreas del negocio.
- 3.** Revisar periódicamente cada una de las actividades para mejorarlas continuamente y lograr así una eficiencia y efectividad en el proceso productivo de la empresa.
- 4.** Con el nuevo sistema se mejora y reduce los errores en cuanto a los cálculos de los costos de fabricación, lo que permitirá tomar una decisión acertada, ya que la misma considera los costos incurridos en la fabricación de los tableros eléctricos.
- 5.** Se recomienda a la empresa implantar un sistema de software de costos basado en actividades, ya que proporcionara beneficios estratégicos a la empresa como conocer los costos de proyectos más exactos y analizar la eficiencia de las actividades de alto costos.

ANEXOS

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

Entrevista al dueño de la microempresa

Detalles de la entrevista

Nombre de la empresa: Microempresa de muebles Mendoza Fecha: 01-06-2019 Hora: 10:00

Nombre del entrevistador: Pablo Fernando Valencia Sullcani

Nombre del entrevistado: Juan José Lazarte Vega Número de teléfono del entrevistador: 22812236

Dirección del establecimiento: Ciudad de El Alto, Zona Villa Dolores, Calle 7

Actividad de la empresa: Elaboración de muebles

Preguntas

Pregunta n.º 1: ¿Existe un manual de procedimientos para el área de Costos?

Notas: Bueno, realmente no existe en este momento un manual de procedimientos, debido a que esta empresa era de mi padre, y pues realmente están haciendo algunos correctivos para poder llegar a que la empresa se maneje tal y como debe de ser, pero por el momento no existe el mismo.

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

Pregunta

n.º 2: ¿Cuáles son las líneas de producción que maneja la empresa?

Notas: Se maneja tres áreas de producción muebles de hogar, muebles de oficina y una línea diversificada a diferentes productos de acuerdo al pedido del cliente teniendo diseños propios y muy tradiciones

Pregunta

n.º 3: ¿Qué tipo de supervisión existe en el área de producción?

Notas: En el área de Producción quien ejerce la supervisión es mi persona de manera personal y a veces lo delego a algún miembro de mi familia

Pregunta n.

4: ¿Cuáles son las políticas de control para la mano de obra?

Notas: Realmente ahora se está manejando el control de mano de obra , a que anteriormente no se lo realizaba, y se ha tomado la medida de manejar las horas hombres por cada actividad mediante una boleta de tiempo en donde se mida que cantidad de horas utiliza cada empleado en cada elaboración de los productos.

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

Pregunta n. 5: ¿De qué manera calculan los costos de producción?

Notas: Lo realizamos mediante una manera empírica, obtenida del estado de resultados de meses anteriores, es un sistema manual que se está realizando.

Pregunta n. 6: ¿De qué manera calculan los precios de los productos?

Notas: Los precios de cada uno se los establece de acuerdo a la competencia y el nivel de descuento que manejamos de acuerdo de los clientes

Notas adicionales

Se ha podido evidenciar que la microempresa no cuenta con un sistema de costos apropiado y estos dependen del conocimiento que cuenta el dueño.

Se pudo ver que la empresa como una de sus potencialidades es que cuenta con una línea diversificada de productos.

Muebles: Los pequeños productores sufren por las importaciones

El sector registró un bajón en sus ventas de hasta el 70% desde que comenzaron a llegar a Sucre los muebles de melamina, estéticamente más atractivos y baratos, en algunos casos. Pide frenar el contrabando.

09/04/2019 | REDACCIÓN CAPITALES



La mayoría de los muebles de los pequeños productores y comercializadores se vende en la J Prudencio Bustillos, que com

El sector registró un bajón en sus ventas de hasta el 70% desde que comenzaron a llegar a Sucre los muebles de melamina, estéticamente más atractivos y baratos, en algunos casos. Pide frenar el contrabando. Las importaciones de muebles, sin embargo, cayeron en 2015 y ya no volvieron a subir

Los pequeños productores y comercializadores de muebles de madera de Sucre no la pasaron bien en los últimos cinco años. Según una de las organizaciones que agrupa al sector, las ventas cayeron hasta en un 70%. La causa más señalada tanto por productores como por comercializadores es la masiva importación de muebles de melamina. Sin embargo, parece que viene la recuperación. O, al menos, eso es lo que esperan. Desde 2014, las importaciones de muebles no volvieron a escalar en las estadísticas y aparentemente la gente comenzó a buscar de nuevo los productos locales.

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

Así está la situación

El sector –una buena parte asentada en la "J". Prudencio Bustillos– coincide en que la masiva importación de muebles de melamina golpeó muy duro en sus cuentas. Aunque no fue lo único. El contrabando y la situación económica de la región también tuvieron que ver.

La Asociación de Productores de Muebles "9 de Julio" calcula que las ventas de los pequeños productores y comercializadores de muebles de madera cayeron en un 70% en el último tiempo.

“Hace seis años, los sábados y los domingos no teníamos tiempo para vender. Hoy en día, ya no se vende. A diario, teníamos ventas de tres, cuatro, cinco, seis muebles o más. Hoy, dos, tres... A veces, ni uno. La venta ha bajado por lo menos en 70%”, dice el presidente de la organización, Saul Aranibar.

La llegada masiva de los muebles de melamina, insiste el dirigente, perjudicó no sólo a los carpinteros, sino a la mano de obra que forma parte de la cadena de producción de muebles de madera, y, claro, a los comercializadores.

La Asociación de Comerciantes Minoristas de Muebles "19 de Marzo" sostiene algo similar. La llegada de los muebles de melamina, incluida la mercancía de contrabando, afectaron mucho al sector. El hecho de que los muebles de melamina se vean estéticamente atractivos y, en algunos casos, sean más baratos, hicieron que la gente se incline por comprar esos productos.

“Antes, vendíamos uno o dos roperos al día; ahora, a la semana, tres o cuatro roperos. A veces, ni eso. (La venta) ha caído totalmente. Ojalá recupere (...). También la competencia ha aumentado. Hoy vemos que no hay mucho trabajo. Entonces, mucha gente se dedica al negocio de (los) muebles y otros”, explica el presidente de la organización, Gonzalo Quispe.

¿Qué dicen los carpinteros? José Aguilar, carpintero con 15 años en el negocio, afirma que el trabajo para los suyos cayó desde que comenzaron a llegar los muebles de melamina a la región. “De estos muebles pequeños (señala un ropero de dos cuerpos), a la semana, sacaba diez, y, a veces, se vendían tres o cuatro. No nos abastecíamos. Ahora, dos, tres días estamos sin vender”, cuenta.

Bertha Barrios, que lleva unos 25 años en la comercialización de muebles de madera, también sintió el bajón. “Harto ha bajado nuestra venta. Antes, todo era de madera. No había ‘melamínico’. Se ganaba 30, 25 bolivianos (por la venta de una mesa). Ahora se gana diez. Ahora, del Perú también están entrando mesas metálicas, con tapa de esos (materiales) ‘melamínicos’”, cuenta la también dirigente de la Asociación de Comerciantes Minoristas de Muebles "19 de Marzo".

Las importaciones

El país continúa importando millones de dólares en muebles. Cada vez menos, sin embargo, de acuerdo con el último reporte sobre el asunto del Instituto Boliviano de Comercio Exterior (IBCE).

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

Entre 2007 y 2017, el país importó más de \$us 447 millones en muebles.

En 2007, el valor de las importaciones sólo alcanzaban a los \$us 13 millones. En 2010, sin embargo, la cifra registró un salto: se situó en los \$us 30 millones. La línea no detuvo su trazo ascendente hasta alcanzar los \$us 64 millones en 2014, la cifra más alta registrada en el periodo 2007-2017.

De acuerdo con los datos de 2017, la mayor parte de los muebles, el 37%, importados provinieron de Brasil. China, entretanto, se situó como segundo proveedor de muebles del país más importante con el 24%. Perú, por su lado, se quedó con el tercer puesto con el 20%.

La mayor parte, el 57%, de las importaciones ese mismo año tuvieron que ver con muebles de madera. El 18% de las importaciones correspondió a muebles de metal; el 15%, a muebles de otros materiales, y el 10%, a muebles de plástico.

Las exportaciones

La balanza comercial de productos de madera del país, no obstante, de acuerdo con un informe reciente de la Cámara Forestal de Bolivia, cayó casi de manera contante en los últimos diez años.

En 2005, el país exportaba \$us 48,8 millones e importaba sólo \$us 5,8 millones.

Las exportaciones registraron su pico más alto en 2007 con \$us 78,2 millones. Ese año, alcanzaron a los \$us 8,5 millones.

Después, sin embargo, las exportaciones cayeron casi de manera constante, excepto en 2010, cuando la cifra subió hasta los \$us 73,7 millones.

Las importaciones, en cambio, registraron una línea ascendente casi todos años. En 2010, el valor ya se situaba en \$us 15,8 millones.

En 2017, las cifras prácticamente se igualaron. El país exportó ese año \$us 33 millones e importó \$us 33,3 millones. Es decir, hubo registro negativo, aunque un año antes, en 2016, el saldo fue peor: – \$us 8,3 millones.

¿Qué hacer?

Los pequeños productores y comerciantes de muebles de madera piden evitar el contrabando. No están en contra de que se importen muebles, lo que no quieren es que ingresen al país de manera ilegal y compitan con la producción local de manera desleal.

“Lo primero que queremos es que se controle. Tampoco estamos en contra de que entre la mercadería del exterior, pero que entre legalmente, que no entre por el lado oscuro. Eso nos afecta a la mayoría de los productores. La mayoría de la gente (los comerciantes y productores) también paga alquileres”, reclama Quispe.

El sector también recomienda organizar ferias, algo que ayudaría a incrementar las ventas. “Antes teníamos una feria en La Tablada. Ahora no, no tenemos ferias y (las) necesitamos, por lo menos, dos veces al año”, sugiere Barrios, por ejemplo.

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

Sin embargo, rechaza las ferias con productores de otras regiones. Eso sólo perjudica al sector. “Tienen todo el derecho (de venir), pero (las autoridades) deberían brindar apoyo al sector productivo (local). En La Paz, (los comerciantes) no (lo) permiten, Aquí, las autoridades más bien los amparan y (ellos) se llevan toda la ganancia al interior. Aquí nosotros invertimos y damos mano de obra”, explica Aranibar.

El sector también reclama incentivos. En Sucre cuesta más caro producir muebles. La madera y otros insumos llegan a costar hasta el doble que en Santa Cruz, por ejemplo. Y el gasto en la electricidad también sigue siendo otro de los problemas.

“En Santa Cruz, Cochabamba, La Paz (el precio de la madera) es más barato; también otros materiales, como la venesta. Aquí nos la venden en el doble. Estamos tratando de comprar (madera) directamente (proveedores primarios)”, señala Aguilar.

¿Viene la recuperación?

Es lo que espera el sector. La principal razón de esa posibilidad es que los consumidores comenzaron a mirar de nuevo a los muebles de madera. “El (mueble) ‘melamínico’ es estético, bonito, pero es (como el cascarón del) huevo. En cambio, un mueble de madera, aunque no tan presentable, es eterno. Se puede volver a clavar, pintar, lijar... El otro es desechable. Hoy mucha gente ya se da cuenta (...). Un poco nuestro trabajo se está valorando de nuevo”, dice Aranibar.

Testimonios

Hace seis años, los sábados y los domingos, no teníamos tiempo para vender. Hoy día, ya no se vende. A diario, teníamos ventas de tres, cuatro, cinco, seis muebles o más. Hoy, dos, tres... A veces, ni uno”.

Saul Aranibar

Presidente Asociación 9 de Julio

Lo primero que queremos es que se controle. Tampoco estamos en contra de que entre la mercadería del exterior, pero que entre legalmente, que no entre por el lado oscuro. Eso nos afecta a la mayoría de los productores”.

Gonzalo Quispe

Presidente Asociación 19 de Marzo

Antes había bastante trabajo. Ahora, hace cuatro o cinco años, desde que han aparecido esos ‘melamínicos’, ha bajado harto el trabajo de los carpinteros. Mucha competencia nos ha dado tanto el ‘lujo’ (de esos muebles) y el precio”.

José Aguilar

Carpintero y dirigente 9 de Julio

CÁPSULAS

El mercado del Mueble sigue sin concretarse

La Asociación de Productores de Muebles 9 de Julio lleva peleando más de diez años por el proyecto. Pero sigue sin materializarse. Sus asociados creen que ayudaría a mejorar las ventas del sector. Se trata del Mercado del Mueble, que forma parte de la tercera fase del mercado "El Morro".

"Está estancado por falta de voluntad y decisión política de las autoridades. Hay una resolución del Concejo Municipal, incluso, que conmina al Ejecutivo a ejecutar el proyecto. Con las autoridades que han entrado en enero, febrero se está empezando a trabajar, y ojalá se concrete. El proyecto (el estudio a diseño final) ya tiene cinco años. El proyecto a diseño final lo presentó el ex alcalde Moisés Torres, con (un presupuesto de) Bs 19,5 millones, para (albergar) 100 tiendas", según el presidente de la organización, Saul Aranibar.

45

millones de dólares

es el valor de las importaciones de muebles de 2017 en Bolivia.

Para saber más...

* En el país, 55.598 personas se dedican a la carpintería, de acuerdo con los datos del Censo 2012 del INE.

* La mayor parte se encuentra en Santa Cruz (34.1%). Le siguen La Paz (24.4%) y Cochabamba (19.1%).

* En Chuquisaca se halla el 4.3% de la población de carpinteros y artesanos de la madera. Es decir, hay unas 2.400 que se dedican a ese rubro.

* La mayoría de hombres que se dedican a la carpintería y artesanía tiene entre 20 y 24 años, seguido por los de 25 y 29 años. En el caso de las mujeres que se dedican al oficio, la mayoría se halla entre los 20 y 24 años.

Muebles chinos inundan el país



Redacción Central

Publicado el 03/04/2017 a las 4h40

Josué Hinojosa y Enid López

En los últimos cinco años, Bolivia importó un promedio de 2,1 millones de dólares anuales sólo en muebles de madera de tipo melamina desde China, según datos del Instituto Boliviano de Comercio Exterior (IBCE).

Esta importación se tradujo en la reducción de la producción nacional de muebles hasta en un 50 por ciento, afectando a los más de 50 mil carpinteros que existen en Bolivia.

Según los datos del IBCE, entre los años 2013 y 2016, Bolivia importó un volumen de 2.172.025 kilogramos de muebles de melamina en promedio, destinados para uso en oficinas, cocinas y dormitorios. Los muebles de este material representan el 50 por ciento de la totalidad de muebles que ingresan del país asiático. Sólo en 2016, se importó un valor de 4,3 millones de dólares en muebles chinos en general.

Ante esa situación, el Gobierno aprobó un paquete de cinco decretos, tres resoluciones, un convenio y una directriz técnica para frenar la presencia de esa mercadería. El Decreto 2912 crea el Programa Nacional de Forestación y Reforestación; el 2914, el Programa de Monitoreo y Control de Deforestación y Degradación de Bosques; el 2913, el fideicomiso para créditos; el 2915, el Programa de Centros Productivos en Madera, y el 2916 aprueba el estatuto del Desarrollo Forestal.

Estas normas lograron una reducción de la importación de muebles chinos de un 21,8 por ciento, sin embargo, los carpinteros señalan que esas cifras no se reflejan en el mercado interno.

El presidente de la Confederación Nacional de Carpinteros Ebanistas y Artesanos de Bolivia (Conceabol), Moisés Gutiérrez, indicó que su sector le pidió al Ministerio de Medio Ambiente y Agua cerrar la frontera y prohibir el ingreso de muebles de madera, pero la respuesta fue negativa. “Entonces prefieren que nosotros nos muramos de hambre”, agregó.

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

La producción nacional no puede competir con los muebles importados por la diferencia de precios. Gutiérrez indicó que los muebles chinos ingresan con costos inferiores hasta en un 50 por ciento en relación a los muebles bolivianos.

Por su parte, el presidente de la Cámara Boliviana Forestal (CBF), Pedro Colanzi, manifestó que la crisis de este sector se evidencia en la caída de las exportaciones y el incremento de las importaciones, una situación contraria a lo que históricamente ocurría en el país.

Respecto al fideicomiso, añadió que, hasta la fecha, no se concretó ningún desembolso por problemas en la normativa, lo que mantiene a este sector estancado en la crisis hace seis años y con una balanza comercial negativa en los últimos tres años.

El director nacional de la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Bosques y Tierra (ABT), Rolf Köhler, informó que la reglamentación de la norma que posibilita la otorgación de créditos para el sector forestal, se encuentra en la última etapa. Estos fondos serán entregados con garantías no convencionales, es decir, que los productores forestales no tendrán necesidad de hipotecar sus bienes.

MUEBLES QUE INGRESAN POR BRASIL AL MERCADO INTERNO

En 2016, Bolivia importó 18,2 millones de bolivianos en muebles de Brasil frente a los 25 millones de bolivianos que se reportó en 2015. Los muebles que se importan de ese país son utilizados para habitaciones, cocinas, armazones tapizados con madera; los demás son muebles de otros materiales y asientos de mimbre o materiales similares.

Según el presidente de la Confederación Nacional de Carpinteros Ebanistas y Artesanos de Bolivia (Conceabol), Moisés Gutiérrez, muchos de los muebles de China ingresan por Brasil, ya sea de forma legal o de contrabando.

Manifestó su preocupación por la crisis del sector forestal y por la negativa de las autoridades nacionales de incluir a los productores de muebles en proyectos públicos.

Ante esta situación, reclamó porque no existe una normativa que incluya y beneficie a este sector, por lo que pide una reunión con el ministro de Medio Ambiente y Agua, Carlos Ortuño, y con el director nacional de la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Bosques y Tierra (ABT), Rolf Köhler.

OPINIONES

Rolf Köhler, director de la ABT

“Desregulamos la ‘sobrenormativa’”

En la actual gestión estamos desregulando un poco esta sobrenormativa que le cayó encima al sector forestal, de manera que podamos agilizar los planes de manejo y podamos nosotros ayudar a los usuarios del bosque para que les vaya bien económicamente.

Si a los usuarios les va mal, le va a ir peor al bosque, entonces debemos ser proactivos y disminuir esa acción policíaca con la que se ha manejado el sector forestal en los últimos años. La ABT ha pasado de ser un controlador y fiscalizador.

Pedro Colanz, presidente de la Cámara Boliviana Forestal

“Bolivia es importador de madera”

Por tercer año consecutivo, en el sector forestal las exportaciones han sido menores que las importaciones.

Bolivia, de un país exportador de madera, se ha convertido en un país importador de madera, entonces queremos revertir y confiamos que el 2017 sea un punto de inflexión para esto.

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES MENDOZA

Todavía la normativa no está muy clara y no se ha podido acceder a esos fondos, pero estamos trabajando con los ministerios para que esto se haga realidad.