

Activity-Based Cost ABC: un camino para mejorar la toma de decisiones y creación de valor en las organizaciones

En una reunión de trabajo entre un consultor de una reconocida empresa internacional de asesoría en procesos de negocio y el Director General de una empresa de Exploración y Producción petrolera, el consultor le platicaba al DG acerca de los resultados del trabajo solicitado sobre costos de las unidades de Producción del negocio, diciéndole: “existen dos grandes secretos en esta organización, el segundo logramos descubrirlo -donde se archivan los documentos asociados a los costos de la unidades producidas- y el primero aún sigue siendo un secreto muy bien guardado, cuánto cuesta producir esa unidad”.

Ing. Luis Vielma Lobo

Director General de CBM
Ingeniería Exploración y Producción



GLOBAL ENERGY
The Journal of the Power Resources
Edición Diciembre 2012

Esta breve historia refleja una realidad existente en las organizaciones hoy día relacionada con los costos y la manera como los entendemos y usamos. Esa plática es muy común en diferentes empresas y en los diferentes niveles de las compañías. Mientras más cerca esté la persona de las actividades diarias que se realizan para producir algo, más lejos están de los costos que dichas actividades generan. De hecho, en la mayoría de las organizaciones, por diseño, quienes están ligados al proceso operativo no se involucran en el tema de costos, a menos que se trate de algún proceso puntual, relacionado con la obtención de algún servicio, para lo cual deben solicitar una cotización a uno o varios proveedores para poder decidir a quién le comprarán, con base en un análisis de costos, entre otros análisis.

A lo largo del tiempo, el tema de costos ha sido asociado a los departamentos que llevan la contabilidad, a los administrativos y quienes tienen la responsabilidad directa para tomar decisiones que permitan evaluar un proceso en búsqueda de una mejora, una optimización, difícilmente tienen acceso a esta información. Normalmente estas personas deben solicitarla y en la mayoría de los casos, reciben información histórica, expresada en términos contables que poco les puede ayudar a conocer y entender lo que ha pasado en un determinado proceso y difícilmente les ayuda a tomar una decisión importante, para cambiarlo buscando su mejora.

En la medida en que las organizaciones crecen y se hacen más grandes el tema de costos se vuelve más complicado,

más complejo de llevar, pero más difícil aun para usarlo en la toma de decisiones, cuando se quiere analizar algo para definir opciones diferentes, para procesar un producto o mejorar un proceso.

Pareciera que nos hemos acostumbrado a ello, a que los “responsables” de los costos son los contadores, los administradores, pues son ellos quienes llevan esas cosas. Quienes dirigen las organizaciones, buscan esa información cuando deben informar de los resultados a sus jefes o sus accionistas, o al ente institucional encargado de registrar “esto”, si se trata de una compañía Estatal.

También las épocas de “vacas gordas” contribuyen a promover, estimular este tipo de actitudes o conductas en quienes realmente tienen la responsabilidad de dirigir la organización y rendir cuentas por su gestión.

¿Pero qué se ha venido haciendo a nivel internacional para cambiar esta tendencia? ¿Se ha establecido un “nuevo orden” para tratar este delicado tema?. Afortunadamente la respuesta es positiva, pues desde mediados de los años 90, se iniciaron en la industria petrolera los conceptos de Gerencia Integrada de -Activos GIA (Integrated Asset Management) y fueron las empresas internacionales operando en el Mar del Norte, quienes impulsaron estos conceptos, en la búsqueda continua por ser más productivos y eficientes en la administración de los activos en esa región.



Uno de los temas clave dentro de la GIA para lograr maximizar beneficios tiene que ver, precisamente, con el entendimiento de los costos asociados a cada una de las actividades realizadas dentro de un Activo. Este entendimiento debe ser para todos los integrantes del Activo, principalmente aquellos con actividades de coordinación de equipos multidisciplinarios de trabajo; y producto de esta necesidad, surgen los conceptos asociados al Costeo Basado en Actividad (Activity Based Cost ABC).

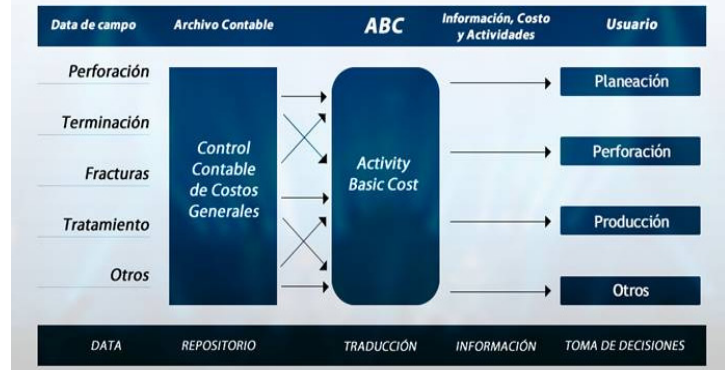
El ABC no reemplaza el sistema tradicional de control de costos por elementos contables; el ABC es un traductor de esa data inerte de los sistemas contables en información relevante para la toma de decisiones por parte de quienes están al frente de las operaciones en cualquier Activo. Su ventaja consiste en convertir las ubicaciones contables de los costos, en ubicaciones operativas por actividad; de esta manera facilita el entendimiento y uso efectivo por parte del usuario final en el activo.

Esta cualidad del ABC ha venido cambiando la forma en que se toman decisiones en los Activos de las empresas operadoras al introducir un mayor conocimiento de la parte financiera y contable, de una manera práctica para quienes están al frente de los procesos operacionales de cualquier tipo. Al mismo tiempo les permite realmente administrar procesos conjuntamente con la operación, ayudando a crear una conciencia de costos que, sin duda alguna, tiene impacto en el resultado final.

El Costeo Basado en Actividad ABC facilita a los ingenieros y operadores interconectar los costos con cada actividad que se realiza. Para tener una mejor idea una revisión efectuada recientemente a un pozo perforado y que se había excedido en sus costos planeados, permitió establecer 364 actividades asociadas al costo del pozo. El análisis detallado de cada costo y su interconexión con la actividad que lo generó, por medio de análisis post mortem permitió determinar esto y perfectamente se pudieron establecer las fuentes ofensoras, es decir aquellas que habían acarreado los gastos en exceso en comparación con lo planeado.

En combinación con herramientas de Análisis Causa-Raíz, el ABC se convierte en una herramienta poderosa de planeación, aunque pocas compañías, principalmente las nacionales, no lo están usando hasta el momento en estas funciones, a pesar de que se conoce la metodología desde la década de los años 90, como ya lo señalamos. La razón, nuevamente el divorcio que existe entre quienes llevan los costos en las organizaciones contables o administrativas y quienes preparan los programas que se incorporan en el plan de negocios de la empresa.

COSTEO BASADO EN ACTIVIDAD [ABC]



Por ello cobra una especial importancia el incorporar la capacitación de los ingenieros en la metodología de Costeo Basado en Actividad, a fin de que desde la raíz de los proyectos se tenga un cabal conocimiento de sus costos; si esto se logra la cartera de proyectos se optimiza desde su inicio facilitando así la tarea del equipo de planeación cuando integra su portafolio de proyectos, iniciativas u oportunidades.

Una cultura de costos en cualquier empresa comienza por facilitar que cada uno de sus integrantes asociados a proyectos, tengan un claro entendimiento de los costos de las actividades que desarrollan y así se va creando un ciclo virtuoso de entendimiento que se extienda a otros miembros colaterales de la organización, quienes aun sin entender de qué se trata, se sienten motivados a respetar las formas establecidas para el control de costos de la organización y de la compañía.

Finalmente la alta dirección de las compañías tiene una obligación y un compromiso de ser líderes en este tipo de iniciativas, para poder establecer ciclos de mejora continua y optimización; no se puede hablar de procesos optimizados si no existe una clara conciencia de los costos de las actividades inherentes a los mismos. Hoy día, con precios del barril rondando los 100 dólares, pudiera no existir una preocupación verdadera por este tema, pues existe una brecha importante de valoración por el mercado que nada tiene que ver con la estructura de costos de las compañías.

Pudiéramos resumir la importancia de este tema de la manera siguiente. El dominio del costeo Basado en Actividad ABC, es una herramienta de soporte del análisis de los procesos operativos que promueve mejores decisiones en el nivel más cercano a la operación, ahorrando tiempo, esfuerzo y por supuesto costos a cualquier organización.