



3er Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas, Administrativas y Contables – Sociedad y Desarrollo.

IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE COSTOS ABC EN EL SECTOR HOTELERO DE MORELIA MICHOACAN, MEX. COMO ESTRATEGIA FINANCIERA.

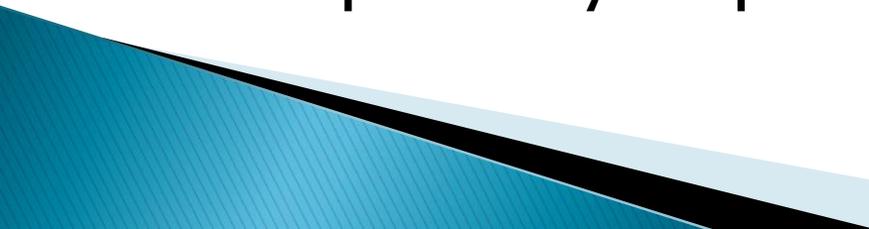


DRA. VIRGINIA HERNÁNDEZ SILVA
C.P.C MIGUEL LOPÉZ MIRANDA



- ▶ En el presente trabajo se hace una propuesta de implementación del Sistema de Costos ABC como Estrategia Financiera para elevar la Competitividad el sector Hotelero.

- ▶ En un entorno totalmente competitivo como el actual exige que los directivos necesiten información que les permita tomar decisiones con relación a combinación, diseño de productos y procesos tecnológicos, elementos vinculados a la rentabilidad de la organización a escala global.
- 

- ▶ El Sistema de Costo basado en Actividades, también conocido como ABC (activity based costing), surgió en los años 60 de manera incipiente y su auge se traslada a los años 80, debido a los incrementos en las irrelevancias en los métodos tradicionales de costos
 - ▶ La divulgación que tiene actualmente el costeo basado en actividades se debe a Cooper R. y Kaplan R.
- 

- ▶ La estrategia de una Compañía es el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la Compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio.

➤ La estrategia consiste en toda una variedad de medidas competitivas y enfoques de negocios que emplean los administradores en el manejo de una Compañía

- ▶ Las estrategias de negocios exitosas se basan en la ventaja competitiva sostenible. Una Compañía tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando es capaz de atraer a los clientes y defenderse de las fuerzas competitivas.
- 

Según M. Porter, las estrategias permiten a las empresas obtener una ventaja competitiva desde tres bases distintas llamadas **estrategias genéricas**:



LIDERAZGO EN
COSTOS

DIFERENCIACION

ENFOQUE

LIDERAZGO EN COSTOS

Consiste en que una empresa sea el productor de menor costo en su sector industrial. Puede lograrse a través de economías de escala, tecnología propia, etcétera. Al alcanzar dicho liderazgo, la empresa obtiene una excelente ventaja competitiva

DIFERENCIACIÓN

Existe cuando una empresa es única en su sector, por tener ciertos atributos que para los compradores son muy importantes, y pone toda su capacidad para satisfacer dichas necesidades. Al lograrlo, esa exclusividad se compensa con un precio superior.



ENFOQUE

Consiste en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector, lo cual implica seleccionar un grupo o segmento del sector y servirlo en forma exclusiva. La estrategia de enfoque, a su vez, podrá dividirse en dos tipos: enfoque de diferenciación o enfoque de liderazgo en costos.

Las presiones competitivas actuales y las exigencias de los clientes para obtener servicios de mejor calidad y con mayor velocidad, están obligando a las organizaciones a pensar la forma como agregan valor a estos servicios que ofrecen a sus clientes, siendo más competitivas y de mayor calidad.



- ▶ Esto hace que se busquen herramientas administrativas que ayuden a la gerencia en el proceso de toma de decisiones para lograr mejoras en los procesos y reducciones de costos, que permitan obtener una ventaja competitiva.

- ▶ La contabilidad de costos está cambiando radicalmente y es claro que métodos tradicionales que fueron perfectamente válidos para asignar costos hace años ya no lo son. ABC (Sistema de Costos Basado en Actividades), es la respuesta para diseñar sistemas de costos compatibles con las nuevas realidades competitivas

Conociendo que los sistemas de costos vigentes en la hotelería no permiten proporcionar información confiable se presenta el modelo del sistema ABC en el sector hotelero.

PROPUESTA DE UN MODELO DEL SISTEMA DE COSTOS ABC

FASES

ETAPAS

I Localización de los procesos

I-1: Análisis preliminar del diseño de los procesos

I-2: Diseño o rediseño estratégico de los procesos

II Identificación de los elementos del costo en cada proceso

II-1: Análisis de las actividades primarias y de apoyo

II-2: Clasificación de las actividades a nivel: unitario, de lote, de producto o línea y de empresa.

II-3: Elección de los cost drivers

II-4: Análisis de otros costos y gastos

III Determinación del costo de los procesos operativos

III-1: Cálculo de los costos de las actividades primarias y de apoyo

III-2: Asignación de los costos de las actividades de apoyo a las actividades primarias

III-3: Asignación de los costos de las actividades a los Procesos Operativos

III-4: Asignación de otros costos y gastos a los Procesos Operativos

III-5: Cálculo de los Costos Totales de los Procesos Operativos

ETAPAS	PASOS	TAREAS
I-1: Análisis preliminar del diseño de los procesos	I-1.1: Formación del equipo y planificación del proyecto	I-1.1.1: Formar el equipo de trabajo interdisciplinario
	I-1.2: Identificación de los procesos y actividades potenciales del hotel	I-1.1.2: Establecer una planificación del trabajo
	I-1.3: Priorización de los procesos	I-1.3.1: Determinación de los procesos del hotel
		I-1.3.2: Selección de procesos operativos, estratégicos y de apoyo
		I-1.3.3: Relación de los procesos con los objetivos estratégicos
I-1.4: Nombrar al responsable del proceso		
I-2: Diseño o rediseño estratégico de los procesos	I-2.1: Constitución del equipo de trabajo	
	I-2.2: Delimitar el proceso y los subprocesos	I-2.2.1: Elaboración de la Ficha Técnica de los procesos
		I-2.2.2: Determinación de los subprocesos
		I-2.2.3: Racionalización de las actividades en cada proceso y subproceso
		I-2.2.4: Codificación de las actividades
		I-2.2.5: Elaboración del diccionario de actividades
		I-2.2.6: Confección del diagrama <u>As-Is</u> de los procesos y/o subprocesos
I-2.3: Análisis del valor agregado		

ETAPAS	PASOS	TAREAS
<p>Etapa No. II-1: Análisis de las actividades primarias y secundarias</p>	<p>II-1.1: Clasificar cada actividad de los procesos operativos, estratégicos y de apoyo en actividades primarias y secundarias</p>	<p>II-1.1.1: Identificar los <u>inputs</u> y <u>outputs</u> o medidas de actividad de cada una de las actividades</p> <p>II-1.1.2: Identificar la naturaleza del costo de cada actividad</p> <p>II-1.1.3: Variación con respecto al nivel de actividad</p> <p>II-1.1.4: Identificación de los documentos primarios</p>

Etapa No. II-2: Clasificación de las actividades a nivel: unitario, de lote, de producto o línea y de empresa

ETAPAS	PASOS
<p>Etapa No. II-3: Elección de los <u>cost drivers</u></p>	<p>II-3.1: Elección de los <u>cost drivers</u> de las actividades secundarias de los Procesos de Estratégicos, Operativos y de Apoyo que serán asignables a las actividades primarias de cada uno de los procesos a los cuales pertenece</p> <p>II-3.2: Elección de los <u>cost drivers</u> de las actividades primarias de los Procesos de Estratégicos y de Apoyo que serán asignables a los Procesos Operativos</p>

Etapa No. II-4: Análisis de otros costos y gastos

ETAPAS	PASOS
III-1: Cálculo de los costos de las actividades primarias y secundarias	III-1.1: Cálculo de los costos de las actividades primarias y secundarias de los Procesos Estratégicos
	III-1.2: Cálculo de los costos de las actividades primarias y secundarias de los Procesos Operativos
	III-1.3: Cálculo de los costos de las actividades primarias y secundarias de los Procesos de Apoyo
III-2: Asignación de los costos de las actividades de apoyo a las actividades primarias	III-2.1: Asignación de los costos de las actividades secundarias a las actividades primarias del Proceso Estratégico
	III-2.2: Asignación de los costos de las actividades de apoyo a las actividades primarias del Proceso Operativo
	III-2.3: Asignación de los costos de las actividades de apoyo a las actividades primarias del Proceso de Apoyo
III-3: Asignación de los costos de las actividades a los Procesos Operativos	III-3.1: Asignación de los costos de las actividades primarias de los Procesos Estratégicos a los Procesos Operativos
	III-3.2: Asignación de los costos de las actividades primarias de los Procesos de Apoyo a los Procesos Operativos
ETAPA III-4: Asignación de otros costos y gastos a los Procesos Operativos	
ETAPA III-5: Cálculo de los Costos Totales de los Procesos Operativos	

CONCLUSIONES

- ▶ Por ser la hotelería una empresa de servicios, tener altos costos indirectos, desarrollarse en un entorno altamente competitivo, y estar necesitada de tener una mayor eficiencia económica el sistema ABC se considera el más adecuado

- ▶ permite una mejor asignación de los costos indirectos a los productos y/o servicios, además de posibilitar un mejor control y reducción de éstos, aporta más información sobre las actividades que realiza la empresa.

Permitiendo conocer cuáles aportan valor agregado y cuáles no, dando la posibilidad de reducir o eliminar estas últimas, permite relacionar los costos con sus causas, lo cual es de gran ayuda para gestionar mejor los costos.



POR SU ATENCIÓN

GRACIAS