

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Tesis previa a la obtención del título de: INGENIERO EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:  
DISEÑO DE UN SISTEMA DE COSTEO ABC, PARA LA EMPRESA  
FABRILFAME S.A.**

**AUTOR:  
RICARDO XAVIER VÁSCONEZ CRIOLLO**

**DIRECTOR:  
CARLOS ANIBAL SALAZAR VILLEGAS**

**Quito, mayo de 2013**

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO DEL TRABAJO DE GRADO**

Yo Ricardo Xavier Vásquez Criollo autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaro que la responsabilidad por las ideas, investigaciones, resultados, conclusiones y recomendaciones presentadas en el presente trabajo, pertenecen exclusivamente al autor.

Quito, mayo de 2013

---

Ricardo Xavier Vásquez Criollo  
C.C. 171559921-1

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios y a todos mis seres queridos, por estar siempre a mi lado apoyándome, siendo el soporte en los momentos difíciles y cuando necesité un consejo, una mano extendida o solamente ser escuchado, siempre puedo contar con ellos, pues saben cómo sacar lo mejor de mí y encaminarme nuevamente en la vida.

A mi familia y a mi novia, por estar a mi lado durante este camino, por los valores que fomentan en mí, por el apoyo incondicional que me brindan, por su amor y paciencia, buscando mi crecimiento en todos los ámbitos de la vida.

A mis amigos y demás seres queridos por estar a mi lado en las buenas y malas, por compartir varios momentos, por su compañía en el transcurso de mi vida, por su apoyo, por saber escuchar cuando se los necesita, por crear momentos inolvidables que quedan guardados en la memoria y en el fondo de mi corazón.

Ricardo Xavier Vásquez

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Politécnica Salesiana y a todo su personal, por la oportunidad de crecer profesionalmente y ampliar mi formación académica.

Al Dr. Carlos Salazar por compartir sus conocimientos y paciencia a lo largo de este tiempo, por orientarme en mi tesis lo que me ha permitido alcanzar esta meta.

Ricardo Xavier Vásquez

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
NOCIONES TEÓRICAS BÁSICAS SOBRE EL COSTEO ABC	2
1.1. Conceptos de costo y gasto	2
1.1.1. Contabilidad de costos	2
1.1.1.1. Diferencias entre contabilidad general y contabilidad de costos	3
1.1.2. Costos	4
1.1.3. Gastos	5
1.1.4. Diferencias entre costo y gasto	5
1.2. Clasificación de los costos	6
1.3. Definiciones sobre el costeo ABC	9
1.3.1. Concepto	9
1.3.2. Importancia	10
1.3.3. Características	11
1.3.4. Fundamentos	12
1.3.4.1. Es un modelo gerencial y no un modelo contable	12
1.3.4.2. Los productos o servicios (objetos de costo) consumen actividades	13
1.3.4.3. El modelo considera como recurso tanto los costos como los gastos	14
1.3.4.4. El costeo ABC acierta en la relación causa – efecto entre los recursos y actividades, y entre éstas y los objetos del costo	15
1.3.4.5. Su enfoque es sistémico poco interesan las jerarquías departamentales	16
1.3.4.6. Es la base fundamental para desarrollar la administración basada en actividades	17
1.3.4.7. Si no existe compromiso del grupo sus objetivos fracasan	17
1.3.5. Componentes	18
1.3.5.1. Macroprocesos	18
1.3.5.2. Procesos	18
1.3.5.3. Subprocesos o macro-actividades	19
1.3.5.4. Actividades	19
1.3.5.5. Recursos	19

1.3.5.6.	Objetos del costo (productos y servicios)	20
1.3.5.7.	Direccionador o conductor	20
1.3.6	Limitaciones del ABC	21
1.3.6.1.	Determinación de los elementos clave	21
1.3.6.2.	Implantación del ABC simplemente por moda	22
1.3.6.3.	Implantación del ABC como sistema aislado de los demás modelos de gestión	23
1.3.6.4.	Lento reconocimiento del ABC como una herramienta para la administración del cambio del comportamiento	23
1.3.6.5.	La cantidad excesiva de detalles y grado de precisión innecesarios	24
1.3.6.6.	No se sabe con exactitud cuál debe ser el nivel de detalle de la información de costos y por ende la estructura que se requiere	24
1.3.6.7.	Dificultad para realizar un análisis costo – volumen – utilidad	25
1.4.	Comparación del costeo tradicional vs. el costeo basado en actividades	25
1.4.1	Ventajas	26
1.4.2	Desventajas	27
1.4.3	El para qué del ABC y la cadena de valor	28
1.5.	Pasos para la implementación de un sistema de costes ABC	29
1.6.	Como afecta el cambio a Normas Internacionales de Información Financiera al costeo de los productos	33
<b>CAPÍTULO II</b>		<b>35</b>
<b>ANTECEDENTES DE “FABRILFAME S.A.”</b>		<b>35</b>
2.1.	Reseña histórica de Fabrilfame S.A.	35
2.1.1.	El sector textil en el Ecuador	35
2.1.2.	Historia de la empresa	36
2.2.	Información relevante de la entidad	38
2.2.1.	Ambiente organizacional	38
2.2.2	Organigrama estructural	42
2.2.3.	Normativa que rige a la organización	46
2.2.4.	FODA de Fabrilfame	47
2.2.4.1.	Matriz de estrategias competitivas	52
2.2.4.2.	Determinación de las fuerzas de Porter	54
2.3.	Descripción del proceso productivo	56
2.4.	Principales materiales y productos de la empresa	57

CAPÍTULO III	58
NOCIONES TEÓRICAS BÁSICAS SOBRE EL COSTEO ABC	58
3.1. Descripción de la estructura organizacional	58
3.1.1. Segmentación de la estructura por actividades	59
3.1.1.1 Descripción de los procesos de Fabrilfame	61
A) Gestión productiva	61
B) Gestión logística	71
C) Gestión de ventas	78
D) Gestión financiera	86
E) Gestión de recursos humanos	94
3.1.2. Cadena de valor	104
3.2 Clasificación de las actividades	107
3.2.1 Actividades primarias	107
3.2.2 Actividades secundarias o de apoyo	108
3.3 Detalle de los recursos que consume la empresa	109
3.3.1 Determinación de recursos	109
3.3.2 Agrupación de recursos consumidos	115
CAPÍTULO IV	119
CAMBIO DEL COSTEO POR ÓRDENES DE PRODUCCIÓN HACIA EL COSTEO ABC	119
4.1 ¿Qué es el sistema de costos por órdenes de producción?	119
4.1.1 Concepto	119
4.1.2 Características de este sistema	120
4.1.3 Desventajas del costeo por órdenes de producción en Fabrilfame	121
4.2 Detalle de los elementos del costo que utiliza la empresa	123
4.2.1 Detalle de materias primas	123
4.2.2 Mano de obra	125
4.2.3 Métodos de asignación de costos indirectos a las órdenes de producción	125
4.2.4 Reproceso y niveles de desperdicio	127
CAPÍTULO V	128
APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTEO ABC	128
5.1 Costeo de las actividades de Fabrilfame	128
5.1.1 Conductores de recursos	128
5.1.2 Asignación del costo de recursos a las actividades	129

5.2	Asignación del costo de las actividades a los objetos del costo	140
5.2.1	Descripción de las actividades principales	141
5.2.2	Determinación de los conductores de actividad (cost drivers)	143
5.2.3	Costeo de los objetos del costo	144
5.3	Determinación del costo de producción	146
5.3.1	Costo de producción actual vs. costeo ABC	148
5.3.2	Gráficas comparativas	151
5.4	Indicadores	153
	CONCLUSIONES	160
	RECOMENDACIONES	162
	LISTA DE REFERENCIAS	164

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.- Clasificación general de los costos.....	8
Ilustración 2.- Enfoque del costeo ABC .....	13
Ilustración 3.- Nuevo enfoque del costeo ABC.....	16
Ilustración 4.- Organigrama .....	43
Ilustración 5.- Fuerzas de Porter.....	54
Ilustración 6.- Macroprocesos .....	60
Ilustración 7.- Simbología utilizada en flujogramas .....	60
Ilustración 8.- Actividades principales.....	104
Ilustración 9.- Representación gráfica de la cadena de valor .....	106
Ilustración 10.- Detalle de recursos de la empresa .....	116
Ilustración 11.- Detalle de materiales .....	123
Ilustración 12.- Conductores de recursos .....	129
Ilustración 13.- Tabla de recursos, conductor y costo .....	130
Ilustración 14.- Costeo de actividades .....	131
Ilustración 15.- Conductores de actividad.....	143
Ilustración 16.- Costeo de los objetos del costo .....	144
Ilustración 17.- Modelo de orden de producción.....	146
Ilustración 18.- Gráfica pastel de los elementos del costo por órdenes .....	151
Ilustración 19.- Gráfica pastel de elementos del costo según costeo ABC.....	152

## RESUMEN

Este trabajo presenta una propuesta de aplicación del Sistema de Costeo ABC, a la empresa Fafrilfame S.A., mostrando los principales impactos en la aplicación conjunta con el método de órdenes de producción, para brindar un nuevo panorama de los costos de los productos, acercándolos a la realidad de mejor forma. Se presenta información que brinda el costeo basado en actividades para la toma de decisiones y la forma en que se puede colaborar con los niveles administrativos para la optimización de recursos y el incremento de la rentabilidad. También se pretende encontrar cuellos de botella en los procesos y actividades, para tomar acciones correctivas y evitar así el alejarse del objetivo empresarial. El capítulo I presenta a detalle, todo el marco conceptual sobre el costeo ABC, las ventajas y desventajas de su aplicación y la forma en que debe ser desarrollado. El capítulo II corresponde a la descripción de la empresa, su historia y el entorno en que se desenvuelve, un análisis FODA y la descripción de los principales procesos. El capítulo III resume la estructura de la compañía en actividades, la forma de levantamiento de procesos y determina los principales recursos que consume en la producción. El capítulo IV muestra la forma en que Fafrilfame determina sus costos actualmente, la forma en que controla los elementos del costo y la determinación de tasas de distribución, para finalmente establecer cuál es el costo de cada producto. El capítulo V es la aplicación del costeo ABC en la empresa, los principales impactos generados y su comparación frente al modelo actual, los nuevos campos de información que brinda el método y la influencia en el costeo individual de la producción y en la rentabilidad del periodo. Finalmente se recopila las principales conclusiones del presente trabajo y los impactos más destacados que fueron encontrados, además señala algunas recomendaciones que a mi consideración pueden ayudar al mejoramiento de la determinación de costos de la empresa, ayudando a su crecimiento.

## **ABSTRACT**

This thesis presents a proposal to the company Fabrilfame S.A. for implementing the Activity Based Costing (ABC) system. It shows the principal impacts on the joint application with the method of production orders, to introduce a new picture of the costs of products, bringing them closer to the reality in the best way. The thesis presents information providing costs based on activities for decision-making and how to collaborate with the administrative levels to optimize resources and increase profitability. It also aims to find bottlenecks in processes and activities to be able to take corrective actions and to not move away from the objective of the business. Chapter I outlines in detail the conceptual framework of ABC, the advantages and disadvantages of its implementation and the way it should be developed. Chapter II provides a description of the company, its history and the environment in which it operates, a SWOT analysis and the main processes. Chapter III summarizes the structure of the company's activities, its process management, and identifies principal resources consumed in production. Chapter IV shows how Fabrilfame currently determines costs, how it controls cost elements and how it determines distribution rates, to finally establish the cost of each product. Chapter V is the application of ABC method in the company, the main resulting impacts and its comparison with the current model, the new fields of information provided by the method and the influence on the individual production cost and profitability of the period. Finally, the thesis gives a resume of the main conclusions and highlights the impacts which were found, and points out some recommendations which can help to improve the cost determination of the company, and therefore supporting its growth.

## INTRODUCCIÓN

La contabilidad de costos es la herramienta fundamental para determinar cuánto cuesta transformar la materia prima en producto final, dentro de las empresas del sector industrial.

Dentro de este grupo de empresas se encuentra Fabrilfame, misma que viene trabajando en la fabricación de calzado, equipo de camping y principalmente a la confección de prendas de vestir. Los costos de los productos los ha venido determinando mediante la aplicación del sistema de costos por órdenes de producción.

En los últimos años la utilidad de la empresa ha venido deteriorándose, debido a un inadecuado uso de recursos en las diversas áreas de la organización y esto ha ocasionado la pérdida de competitividad.

El mercado en general incluyendo al sector textil, es un mercado dinámico y la contabilidad de costos ha venido evolucionando también, ofreciendo nuevas formas de controlar los recursos, brindando información de forma más confiable y siendo una herramienta para la administración al momento de la toma de decisiones.

La propuesta que se presenta a Fabrilfame, es la adopción del sistema de costeo basado en actividades ABC, como complemento al sistema de órdenes de producción, para controlar de mejor manera la utilización de recursos, a nivel de actividades, buscando el uso eficiente y eficaz de los mismos. Además se busca proporcionar mayor información a la gerencia para brindar un nuevo panorama a la toma de decisiones.

# CAPÍTULO I

## NOCIONES TEÓRICAS BÁSICAS SOBRE EL COSTEO ABC

### 1.1. Conceptos de costo y gasto

#### 1.1.1. Contabilidad de costos

Es una rama especializada de la Contabilidad General, que aplica técnicas y procedimientos para reconocer, analizar, controlar, registrar, resumir, informar e interpretar todas las operaciones económico - financieras de un ente industrial, realizadas dentro del proceso de transformación de materia prima en productos elaborados o semielaborados, basándose en leyes, reglamentos, Normas Internacionales de Contabilidad (N.I.C.), Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (P.C.G.A) y demás normativa que rigen el hacer contable. (Dillon, 2001).

La contabilidad de costos es parte de la contabilidad general, pues permite acumular información suficiente del proceso de producción para reflejarla de manera numérica dentro de los estados financieros y apoyar la toma de decisiones por parte de la gerencia. Hace algún tiempo se consideraba que la contabilidad se limitaba a la teneduría de libros, a realizar simples operaciones matemáticas, es más dando al contador solo la opción de llegar hasta la emisión de estados financieros, pero actualmente esa concepción ha cambiado y la labor contable se extiende hasta la interpretación de la información y brindar el apoyo suficiente a la gerencia para una adecuada toma de decisiones, encaminada a la obtención de mayores rentabilidades para la organización.

Realmente la concepción de la contabilidad ha experimentado un cambio importante y obviamente la preparación de los nuevos contadores requiere abarcar nuevos conceptos y exigencias. Ante esto Fabrilfame ha establecido un plan de capacitación constante para todo el personal incluyendo el área financiera.

Ante la aplicación de Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF's), el nivel de competitividad del contador ecuatoriano fue aumentando desde el año 2008, ya que lo destacable de este nuevo marco normativo, es que los profesionales actualmente deben tener sólidos conocimientos en Finanzas y Economía, para reflejar de mejor manera la realidad económica de las empresas, y así mostrar un alto nivel competitivo en su entorno.

El área de finanzas de Fabrilfame, culminó con el proceso de implementación de la NIIF's a principios del año 2012, y reconocen que esto generó nuevas exigencias para todo el personal, incluso afectó a los costos de los productos en temas como revaluación de activos (NIC16) y valoración de inventario (NIC 2), pues aún existen varias dudas sobre la correcta aplicación de la norma.

Cabe destacar que para el caso de estudio, la contabilidad de costos es un punto base para controlar los desembolsos efectuados dentro de la confección de prendas textiles y la producción de botas y equipo militar como carpas, bolsas de dormir, impermeables entre otros, además de determinar los costos de producción dentro de un periodo y así establecer precios competitivos y márgenes de rentabilidad, que estén orientados al cumplimiento de metas definidas por la administración y lograr un equilibrio competitivo dentro del mercado.

#### **1.1.1.1. Diferencias entre contabilidad general y contabilidad de costos**

- ❖ La contabilidad general informa a través de dos estados financieros básicamente, que son el **Estado de Pérdidas y Ganancias** y el **Balance General**; mientras que la contabilidad de costos presenta los dos anteriores e incluye el **Estado de Costo de Producción y Ventas**. (La normativa no incluye este último estado dentro del juego de estados financieros, pero su nivel de importancia es altamente significativa dentro de la toma de decisiones).
  
- ❖ La contabilidad general se la aplica en entes que se dedican a la compra, venta y comercialización de productos terminados y a la prestación de

servicios; y la contabilidad de costos se la aplica en entes que se dedican a la transformación de materias primas en productos elaborados o semielaborados.

- ❖ La contabilidad de costos busca determinar el costo real de un producto, mientras que la contabilidad general ya lo tiene definido.

Resumiendo, la contabilidad de costos está enfocada en determinar cuánto cuesta producir cada producto, en términos de materia prima, mano de obra y costos indirectos involucrados en el proceso, mientras que la contabilidad general toma la información generada por la anterior y la consolida para presentarla dentro de los estados financieros que señala la NIC 1, para brindar la información pertinente para la determinación adecuada de precios y la planificación financiera posterior.

Ambas contabilidades, no funcionan de manera independiente y se hace necesario el trabajo en conjunto para brindar información de calidad y minimice el riesgo de una inadecuada toma de decisiones por parte de la administración.

### **1.1.2 Costos**

“Son los esfuerzos económicos orientados a la producción de bienes [...]. Los costos se invertirán solo en las empresas que fabrican bienes físicos.” (Cuervo, 2007, pág. 275)

Los costos incluyen erogaciones de dinero o utilización de activos, que se constituyen necesarios dentro de un proceso productivo, que para nuestro caso de estudio, incluyen desembolsos para hilos y telas para la confección, contratación de personal calificado para el proceso de producción ya sea que participen directa o indirectamente, maquinaria y equipo textil y los costos indirectos necesarios para que el producto quede terminado. Todos estos costos se verán reflejados dentro del Estado de Costo de Producción y Ventas.

### **1.1.3 Gastos**

“Son los esfuerzos económicos orientados a mantener la administración de las empresas, como por ejemplo: sueldos administrativos, comisiones por ventas, depreciaciones de los equipos de oficina, servicios públicos consumidos por las oficinas administrativas, entre otros.” (Cuervo, 2007, pág. 12)

Los recursos utilizados dentro de las áreas de administración, ventas y comercialización, o en actividades que no participan directamente en la elaboración del producto, son agrupados como gastos que serán reflejados dentro del Estado de Resultados en su momento.

Los pagos de sueldos al personal administrativo, las comisiones de vendedores, los sueldos de gerentes, el mantenimiento de las oficinas, la depreciación de equipos de administración y ventas al igual que los servicios básicos ahí consumidos, son los gastos más importantes para Fabrilfame, los mismos que no se realizan dentro de la planta de producción pero que son necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa.

### **1.1.4. Diferencias entre costo y gasto**

Algunos autores señalan que el costo se diferencia del gasto, porque el primero se considera recuperable y el otro no. Pero ante esto existe una discrepancia, pues si bien es cierto que los costos forman parte del costo de ventas y se recuperan dentro de la utilidad bruta del periodo, los gastos también se recuperan dentro de la utilidad neta del ejercicio, ya que el objetivo fundamental de una empresa es generar utilidades a todo nivel y por ende recuperar todos los recursos invertidos en un periodo.

En cambio se mantiene un criterio unificado de que los costos son inventariables como materia prima, productos en proceso o productos terminados, mientras que el gasto no se lo puede tener en inventario.

## 1.2. Clasificación de los costos

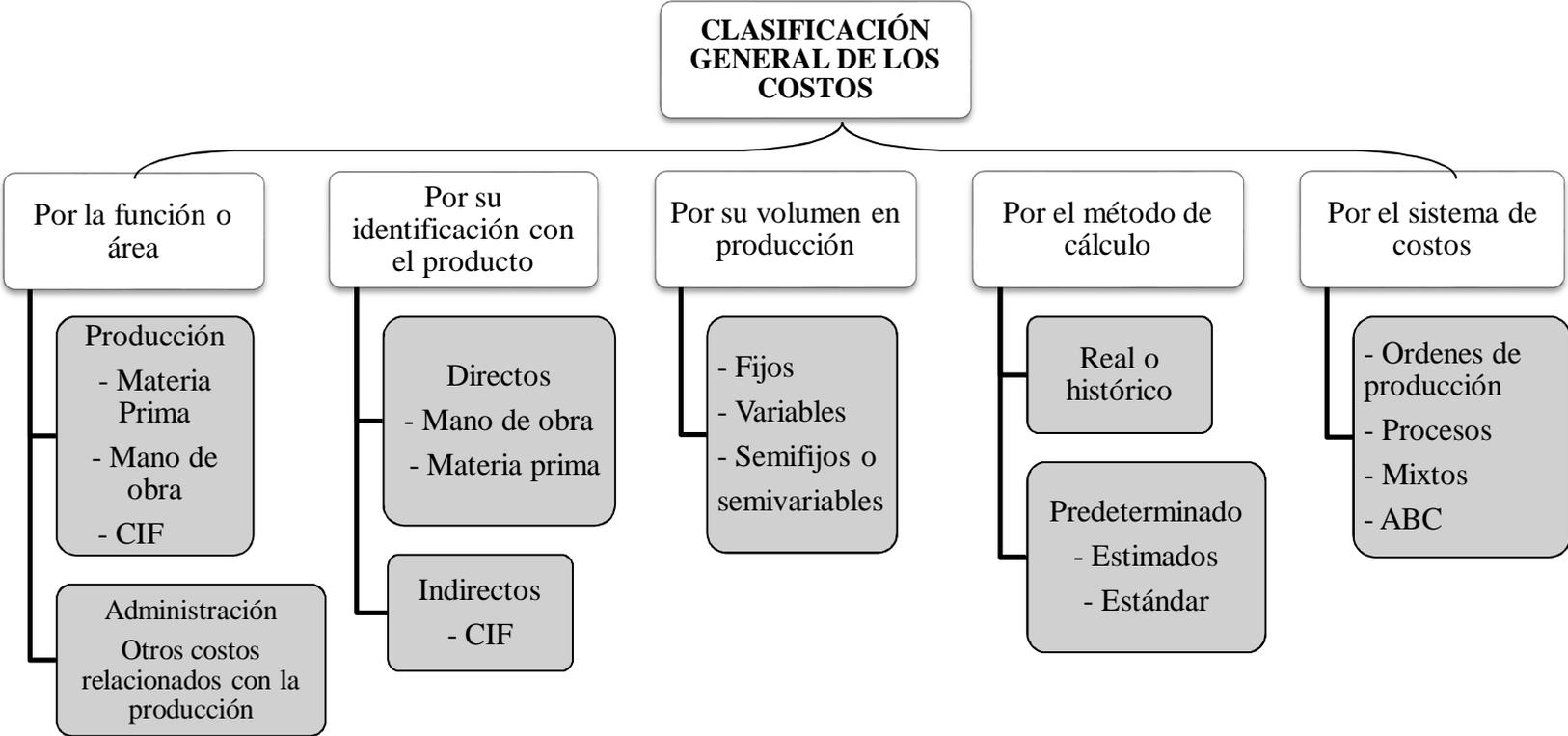
Los autores muestran la clasificación de los costos de diversas formas y con diferentes puntos de vista, pero la manera más frecuente en la que los costos son clasificados y concuerdan la mayoría de autores revisados, es la que se presenta a continuación:

- **Por el área.-** Depende de donde se generaron los costos, pues la mayoría se desarrollan en la planta de producción y se los conoce como costos de producción, mientras otros como el diseño de producto se hace en el área de distribución (administración y ventas) y se los conoce como costos de distribución.
- **Por su identificación con el producto.-** Los costos que son fácilmente identificables en el producto final y que son la base de su elaboración, son conocidos como *costos directos*, mientras que los que no son fácilmente identificables en el producto y que no son la base del producto final, son conocidos como *costos indirectos*.
- **Por su volumen en producción.-** Hay costos que varían directamente con el nivel de producción porque intervienen en ella, a esos costos se los llama *variables* mientras otros costos se mantienen fijos como la depreciación, arriendo de la planta, etc. a estos se los conoce como *costos fijos*, de estos dos tipos se desprenden *costos semifijos o semivARIABLES* según el volumen de producción, a estos últimos se los conoce también como *costos mixtos*.
- **Por el método de cálculo.-** Cuando los costos son reales, fruto de sucesos pasados, se los conoce como *costos históricos*, mientras que por las circunstancias del negocio se hace necesario estimar valores, en este caso los costos se los conoce como *costos predeterminados* (estimados y estándar).
- **Por el sistema de acumulación.-** Según el giro del negocio, la forma de trabajar con el cliente, y la acumulación de los costos, se los clasifica por el sistema aplicable. Si la producción es continua y por ende a gran escala, se

los conoce como *sistemas de acumulación por procesos*; si la producción inicia con el pedido del cliente y el da las especificaciones del producto y además la producción es por lotes, se usa el *sistema de acumulación de costos por órdenes de producción*; y dependiendo de los tipos de producción más complejos puede aplicarse un mix de los dos métodos anteriores.

Otra forma de costeo es el basado en actividades o costeo ABC, que es el objeto de la presente investigación y busca brindar mayor información para la toma de decisiones y costear de mejor manera los productos, mediante el costeo recurso – actividad- producto, este proceso es complementario a los sistemas anteriores, mismo que surge en respuesta al actual mercado.

**Ilustración 1.- Clasificación general de los costos**



Fuente: Contabilidad de Costos de Molina A.

### **1.3. Definiciones sobre el costeo ABC**

#### **1.3.1 Concepto**

El costeo basado en actividades, es una herramienta de asignación de costos que ha ganado popularidad en estos tiempos, debido a la importancia que presenta.

“El costeo por actividades efectúa la asignación de recursos a productos, servicios y otros elementos sujetos a valuación. El costeo por actividades busca la relación directa entre el consumo de recursos de cada actividad requerida por un producto, servicio u otro objeto de costo”. (Torres, 2010, pág. 17)

“Un modelo ABC es un mapa económico de los costes y la rentabilidad de la organización en base a las actividades.” (Kaplan, 1999, pág. 101)

Lo que los autores muestran en el costeo ABC es un método de costeo que también se constituye en una herramienta de gestión, que permita controlar los costos y los gastos que están inmersos en la producción de bienes o en la prestación de servicios, pero bajo la consideración que las actividades utilizan los recursos de la empresa, y los productos o servicios requieren del consumo de actividades, convirtiéndose hasta el momento en uno de los métodos de costeo más aceptados y que más se acerca a la realidad de la producción.

El método de costeo ABC surgió en la década de los 90, pues a mediados de los años 80's Kaplan planteó debilidades de las formas de costeo tradicionales, además manifestó que estos no mostraban datos con el suficiente apego a la realidad y se empieza a hablar de la Contabilidad de Dirección Estratégica, no siendo suficiente en mostrar un apego al costo real de los productos y servicios, nace el costeo ABC y la administración ABC.

Como el concepto lo señala, esta forma de costeo no hace a un lado a los métodos tradicionales, sino que se acopla a ellos para brindar una forma de costeo más real, mostrando como las actividades consumen los recursos de la empresa y estas a su vez son asignadas a la producción, es por eso que el sistema de costeo ABC ha

ganado terreno hasta la presente fecha y se ha constituido, junto con la administración basada en ABC, en herramientas aptas para una adecuada toma de decisiones en relación al uso de recursos y consumo de actividades.

Fabrifame mantiene un sistema de costos por órdenes de producción, y al ser una entidad que tiene definidas todas sus actividades, lo que se busca es asignar los costos con el método ABC, para reflejar el costeo más real de la producción y demostrar que existen ventajas en la aplicación del sistema dentro de la producción textil, sin dejar de lado la forma de costo tradicional, brindando también mayor nivel de competencia en un mercado altamente ágil y que va ganando terreno en el país.

### **1.3.2. Importancia**

Si bien es cierto que los métodos tradicionales, fueron desarrollados cuando las labores eran manuales, y la cantidad de trabajo y el tiempo que utilizaban los contadores en los cálculos matemáticos, demandaba muchísimo tiempo. Pero en la actualidad ante el surgimiento y mejora constante de herramientas tecnológicas, esto se ha reducido considerablemente.

La mejor opción para controlar costos indirectos, era la distribución en base a estándares, horas hombre, horas máquina o algún factor que se acerque más a la realidad.

Esto se hacía ante la complejidad de controlar este tipo de recursos, pero ahora esto ya no es tan conveniente como en ese entonces.

No podemos limitar el control de los costos, en asignaciones de los elementos del costo a los productos o servicios, sino que debemos mejorar el control sobre los costos y gastos que tienen relación directa e indirecta con los productos.

El sistema de costeo ABC, ofrece esta oportunidad y aquí radica su importancia:

- El costeo ABC no es solo un método de coste sino que es una herramienta gerencial y de gestión, que permite conocer los costos y gastos utilizados en la elaboración de un producto o en la prestación de un servicio. Esto hace que

se tenga un mayor control en los recursos y es un apoyo en la toma de decisiones.

- El ABC se fundamenta en la relación de que las actividades consumen recursos que son fácilmente identificados, y de esto los productos y servicios consumen actividades para su elaboración y prestación. Es decir, que el control ya no se basa únicamente en Materia Prima, Mano de Obra y Costos Indirectos (elementos del costo), sino que busca controlar los costos y gastos que están inmersos dentro del sistema de producción.
- La empresa ya no es vista como una jerarquía departamental, sino que ahora se la mira como un conjunto de actividades y recursos, consumidos en el área productiva, en busca de un objetivo común.
- La información para la toma de decisiones es más amplia, pues se puede emitir reportes de consumo de actividades por producto o servicio, cliente, proveedor o área. Esto sin lugar a duda permite al nivel gerencial tomar decisiones acertadas en el manejo de costes y control de recursos.

### **1.3.3 Características**

El método de costeo ABC, es una herramienta gerencial que no tiene mucho tiempo de aplicación, iniciada en los 90's, y pese a que su aparición no fue hace mucho tiempo, pero que ha representado una verdadera ayuda en el control de los recursos de la empresa y que ha permitido una acertada toma de decisiones en busca de la minimización de costos, precios y optimización de recursos y actividades.

Las principales características del modelo son:

- No es solo un método o alternativa de costeo de productos o servicios, sino que apoya a la gerencia para control y optimización de recursos.

- No se centra solo en los elementos del costo que intervienen en la producción, sino que también busca controlar los gastos que participan directa o indirectamente dentro del proceso.
- Los productos ya no consumen recursos, pues ahora consumen actividades y estas a su vez los recursos de la empresa.
- El despliegue de información que ofrece es más amplio y permite una mayor visión de las áreas que consumen más recursos.
- La empresa queda segmentada en actividades y la forma en que estas intervienen en el proceso productivo.
- Permite analizar si el consumo de recursos por actividades, realmente están ayudando a alcanzar los objetivos del área y estos a su vez, los de la organización, para evitar al máximo el desperdicio de recursos y esfuerzos.

#### **1.3.4. Fundamentos**

##### **1.3.4.1. Es un modelo gerencial y no un modelo contable**

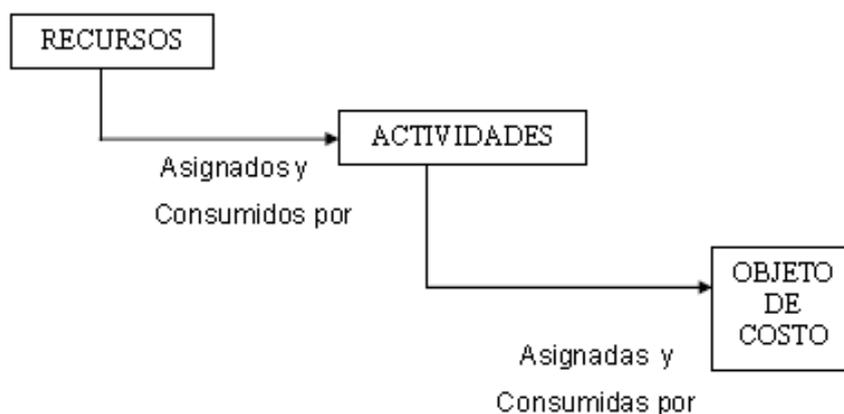
“La probabilidad de lograr beneficios estratégicos es inversamente proporcional, al grado en que el concepto se rutine como parte de los sistemas generales de contabilidad.” (Shank, 1995)

Una de las mejores herramientas de la contabilidad de gestión, es el costeo basado en actividades, pues representa un apoyo a la gestión de empresa y no solo forma parte de un modelo contable, pues al permitir controlar los costos y gastos, también mide el desempeño de las actividades que ejecuta la empresa y su alineamiento a los objetivos estratégicos de la entidad.

Como bien señala Shank John en su obra, el concepto de contabilidad no debe ser estático, no debe ser una rutina sino debe ir adaptándose al cambio constante que exige la sociedad, buscando nuevas maneras de brindar información, para una adecuada planificación estratégica y una toma de decisiones, de lo contrario tal planificación no dará el resultado esperado.

Para un mejor entendimiento se presenta la representación gráfica de los costos ABC;

### Ilustración 2.- Enfoque del costeo ABC



Fuente: Cuervo, J. Definición gráfica del ABC. 2007

Con este sistema, ponemos en manifiesto la imperiosa necesidad de gestionar las actividades, ya que son la base donde se consumen los recursos. Varias entidades utilizan este sistema de gestión, debido a la importancia de reflejar la utilización total de recursos, y el consumo de actividades que requiere el proceso productivo.

Lo que han venido haciendo los métodos de costeo tradicionales, es mostrar los costos de un producto, pero no de forma completa, ni cien por ciento real ni confiable por la forma de asignación de los Costos Indirectos y el no considerar gastos necesarios para la producción. Por todo esto el sistema de costeo basado en actividades, debe ser concebido como un modelo de gestión empresarial mas no solo como parte del sistema contable.

#### 1.3.4.2. Los productos o servicios (objetos de costo) consumen actividades

Como se mencionó anteriormente, la contabilidad de costos lo que ha venido haciendo es mostrar una forma de asignación de costos indirectos mediante tasas referenciales, a los productos o servicios, pero el nivel de consumo de costos indirectos de aquellos días es menor al actual, ya el nivel de tecnificación de la

industria ha ocasionado que estos aumenten considerablemente y que afecten de forma notoria la manera de determinación del costo de producción.

Hasta ahora se ha considerado que los recursos son consumidos o utilizados por los productos, pero esto no es real, pues si pensamos en la confección de un traje militar, dentro del proceso de ribeteado (colocación de botones) ¿qué es lo que consume el producto, botones o la actividad de ribeteado? ¿El ribeteado puede ser considerado como un recurso o es una actividad? ¿Qué prorroga el costo de los botones o el costo de la actividad?

El proceso de confección de prendas textiles incluye varias actividades como corte, cosido, ribeteado, empaque entre otras, y cada una de estas actividades como muestra el ejemplo, consumen recursos ya sea hilo, botones, electricidad, mano de obra, mantenimiento. En cambio el costo de la actividad es consumido por cada producto de la empresa, pero en la práctica no se lo aplica, pues se considera que los productos utilizan los recursos.

Por tal razón el modelo de costeo ABC ofrece el asignar el consumo de actividades a los objetos del costo, y con esto reflejar de forma más confiable el costo de producción de bienes y servicios.

#### **1.3.4.3. El modelo considera como recurso tanto los costos como los gastos**

Aún se mantiene la consideración de que los costos son inventariables y por ende constituyen un recurso recuperable dentro de costo de producción.

Pero planteamos el problema de FABRILFAME, que es una empresa textil la cual presenta una rentabilidad bruta que supera el 20%, pero la sorpresa se da cuando la entidad considera los demás rubros de gastos y ésta utilidad disminuye hasta un 3%.

Lo que sucede es que el costeo tradicional asigna a la producción los recursos que al parecer fueron consumidos dentro del proceso productivo, pero en realidad lo que se hizo es mostrar un nivel de utilización de recursos inadecuado, ya que no se consideró la totalidad de recursos que fueron necesarios en la producción.

Lo que ofrece el costeo ABC es asignar tanto costos y gastos, que de alguna forma participan en la producción, que pasen a formar parte del costo del producto. Esto permitiría tener un valor más cercano a la realidad y por ende brindar una visión más clara de cómo las actividades consumen los recursos, y cómo estas actividades contribuyen a la producción de la organización.

#### **1.3.4.4. El costeo ABC acierta en la relación causa – efecto entre los recursos y actividades, y entre éstas y los objetos del costo**

Los costos fijos que generalmente son considerados costos indirectos, al no ser fácilmente identificables dentro del producto, son asignados a través de tasas de distribución, que no siempre muestran valores reales o niveles de consumos adecuados, y por ende puede haber una sobre estimación o sub estimación de costos.

El manejo que se ha venido manteniendo sobre los costos indirectos, siempre ha sido tratando de identificar como los productos han consumido los recursos y buscando formas sistemáticas de distribuir estos valores, de la manera más real posible.

Ahora el costeo ABC presenta un esquema diferente, en donde lo que se debe distribuir de forma sistemática es el costo de la actividad, que es lo que realmente consume el producto. Adicionalmente permite no solo asignar los costos a productos sino también permite saber el costo de las actividades distribuidas ya sea para proveedores o clientes altamente importantes para la empresa, actividades como administración del cliente o proveedor, facturación, entrega del producto, condiciones especiales del contrato, etc., brindando un nivel de información lo suficientemente amplio para realizar una nueva toma de decisiones, renegociar con proveedores y clientes las condiciones del producto o servicio, optimizar los recursos y poder eliminar actividades que generan un costo pero que en la práctica no generan ningún valor agregado a la producción.

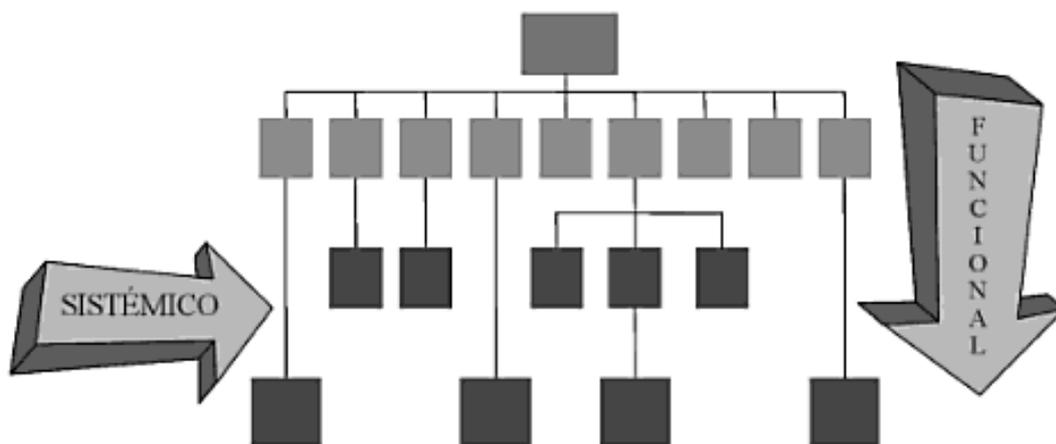
La verdadera causalidad está inmersa en la relación recurso – actividad y actividad – producto, pues es la forma más acertada hasta el momento, de controlar el costo de producción en base a la relación causa y efecto entre, recursos, actividades y objetos del costo.

### 1.3.4.5. Su enfoque es sistémico poco interesan las jerarquías departamentales

La estructura tradicional que han venido presentando las empresas, son basadas en una organización vertical, en donde la jerarquía es de gran importancia para el correcto funcionamiento institucional.

Ahora el costeo ABC, rompe con el esquema tradicional pues tiene un enfoque sistémico, en donde las actividades y procesos son los que consumen recursos y generan valor agregado a la empresa, y las jerarquías ya no son tan importantes para el sistema de costeo.

#### Ilustración 3.- Nuevo enfoque del costeo ABC



Fuente: Cuervo, J. Definición gráfica del ABC. 2007

La misión de una empresa industrial, tiene la base de su cumplimiento dentro de las actividades y procesos productivos, que son la parte más relevante de la organización ya que son su razón de ser.

Por eso es que el sistema de costeo basado en actividades, se fundamenta en un enfoque sistémico y rompe las jerarquías, ya que considera que los productos de alguna forma consumen parte de las labores gerenciales, de contabilidad, de sistemas, marketing, etc. pues todo esfuerzo se orienta hacia la satisfacción del cliente con un producto de calidad.

Todo esto permite encontrar fallas en su momento, corregirlas y tomar decisiones que realmente se orienten a la gestión de los costos, no solo en actividades desarrolladas en la planta de producción, sino mirar a la empresa como un conjunto de actividades que consumen recursos, conocer que actividades son la que generan valor a la producción, aquellas que no se pueden eliminar y otras que son innecesarias y podrían reducirse.

#### **1.3.4.6. Es la base fundamental para desarrollar la administración basada en actividades**

“Quizás más importante que conocer el costo de los diferentes objetos del costo, es disponer de una visión de despilfarro, de las oportunidades de reducción del costo y de mejora del rendimiento, de forma que permita a la dirección ser más competente y asegurar la rentabilidad.” (Brinson, 1995)

Cuando la labor del costeo basado en actividades termina, empieza la labor de la administración basada en actividades.

La labor de un administrador o gerente no se centra únicamente en la determinación del costo de producción, sino que se orienta a la gestión estratégica que genere en la organización, esto incluye una adecuada gestión de los costos de los productos, actividades y recursos de la empresa.

#### **1.3.4.7. Si no existe compromiso del grupo sus objetivos fracasan**

Hay una frase muy común, de que las actividades que no pueden o no son medidas, no pueden ser mejoradas. En el costeo ABC sucede esto pues no es labor de una sola persona, sino que se basa en una mentalidad de equipo, en donde todos consideren que las labores diarias, pueden ir las mejorando siempre y paso a paso, mediante la optimización de recursos y un flujo adecuado de actividades junto con la utilización necesaria de los recursos, sin caer en el desperdicio.

El pensar que no existe la mejor forma de hacer las cosas, sino continuar con innovación de métodos, maneras o alternativas de desarrollar la labor diaria, ha

permitido que la forma de administrar, de medir los costos, del manejo contable, no se torne estático sino busquen alternativas de mejora e irse adaptando al cambio constante de las empresas.

La gerencia por sí sola no puede alcanzar las metas que plantea el sistema de costeo basado en actividades, sino que se requiere la colaboración de todos los que conforman la organización, desde los niveles gerenciales hasta los niveles operativos.

La optimización de recursos y evitar al máximo el despilfarro, incluso puede convertirse en una ventaja competitiva, la cual contribuya al beneficio colectivo.

### **1.3.5 Componentes**

#### **1.3.5.1. Macroprocesos**

Los macroprocesos son el conjunto de procesos estratégicos de una organización, que por su nivel de jerarquía, tienen relación directa con las principales áreas de gestión de las entidades, y que en conjunto constituyen la visión de la organización.

#### **1.3.5.2. Procesos**

Se entiende como proceso “cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos.” (Cuervo, 2007, pág. 45)

Cada actividad tiene un objetivo común, y están destinadas a la consecución de una salida global, que puede ser tangible o intangible. Los procesos de una empresa pueden generar un valor agregado que permita el alcanzar los objetivos estratégicos de la organización de forma eficiente. Al igual que las actividades, los procesos también son parte de la empresa que consume recursos y se orienta a la producción.

### **1.3.5.3. Subprocesos o macro-actividades**

Son divisiones más pequeñas de cada proceso, que tienen una secuencia lógica para el correcto funcionamiento de un proceso.

### **1.3.5.4. Actividades**

“Las actividades se definen usualmente como procesos o procedimientos que originan trabajo. En el ABC las actividades son definidas como aquellos grupos de procesos o procedimientos relacionados entre sí que, en conjunto, satisfacen una determinada necesidad de trabajo de la empresa.” (Hicks, 1998, pág. 44)

Las actividades son parte de los subprocesos, que constituyen el conjunto de tareas homogéneas y persiguen un fin común.

Las actividades son tareas, parte de la empresa, que utilizan recursos para su correcto funcionamiento y a su vez los objetos del costo consumen dichas actividades para el producto o servicio final que se distribuirá al cliente.

El costeo ABC, debe alcanzar como mínimo a determinar los consumos de recursos de las actividades y la asignación de estas a cada objeto de costo de una forma razonable, siendo esta la base del sistema.

### **1.3.5.5. Recursos**

“Un recurso comprende una agrupación homogénea y diferenciada de costes existentes que realizan una función similar.” (Kaplan, 1999, pág. 108)

Los recursos constituyen todos los medios utilizados por las actividades, para un adecuado funcionamiento de la organización.

Estos recursos pueden ser tangibles o intangibles dentro de la empresa, pero todos son susceptibles de ser valorados en términos monetarios y por ende serán los que alimenten el costo global de cada actividad.

La exactitud y el control que se mantenga sobre los recursos, influye considerablemente en la determinación del costo de las actividades, es decir, si no se mantiene un buen sistema de inventario por ejemplo, los costos de pérdidas y obsolescencias, incrementarán los costos de actividades de forma innecesaria, y por ende el costo de producción también crecerá.

#### **1.3.5.6. Objetos del costo (productos y servicios)**

Los objetos del costo representan, en última instancia lo que se desea costear, es decir, es el producto o servicio que es la parte esencial de la organización. Esto incluye el costeo de las órdenes de producción, clientes, mercado, proveedores y demás similares dependiendo de las necesidades de la entidad.

El concepto de producto en un sentido más amplio, incluye cualquier bien o servicio que la empresa ofrece para la venta, siendo esta su razón de ser.

Los objetos del costo, en la metodología ABC, agrupan el costo de las actividades y es distribuido de forma coherente entre todos los productos o servicios que utilizaron esa actividad. No necesariamente el costo de las actividades puede ir direccionado a los productos o servicios, también el consumo de actividades puede ir orientado hacia un cliente o proveedor importante para la empresa, lo que permitiría buscar nuevas opciones de negociación, formas de optimizar el consumo de actividades en producción, otras alternativas de entrega y negociación de contratos con los proveedores y clientes, minimizar los arranques de las máquinas con niveles de producción en mayores cantidades, incluso el costeo ABC permite identificar proveedores y clientes que en la práctica generan pérdidas a la empresa o rentabilidades muy bajas.

#### **1.3.5.7. Direccionador o conductor**

Son los parámetros que son considerados como base, para efectuar una distribución sistemática, acumulativa, objetiva y razonable de los costos y gastos dentro de las actividades del proceso productivo y estos costos a su vez serán distribuidos a los objetos del costo.

Estos conductores, pueden ser por ejemplo:

- Horas máquina
- Mano de obra directa
- Kilovatios hora
- El tamaño del área de trabajo
- Número de pedidos
- Número de empleados
- Porcentaje de tiempo efectivo, etc.

Como vemos la forma de asignar los costos, puede ser de muchas maneras pero todo depende de las características propias del negocio y las condiciones más idóneas para distribuir los costos a las actividades.

### **1.3.6 Limitaciones del ABC**

“La metodología ABC, es sencilla, pero su implantación requiere unos elementos que pueden parecer complejos, dado que busca costear los objetos de costo de acuerdo con el consumo de actividades,” (Cuervo, 2007, pág. 54)

Si bien es cierto, este método de costeo aplica una metodología sencilla en concepto, pero que tiene varias limitaciones al momento de su implantación, pues el segmentar la organización en actividades y clasificar los recursos de forma óptima, para que puedan ser distribuidos razonablemente a las distintas actividades y estas a su vez a los productos, complican la aplicación.

Las principales limitantes que presenta el sistema son;

#### **1.3.6.1. Determinación de los elementos clave**

El éxito del costeo basado en actividades implica tener un buen diccionario de actividades, es decir, segmentar con claridad la estructura jerárquica de la empresa en actividades que engloben todos los procesos organizacionales.

Parte de esto es contar con un sistema contable que permita la elaboración de informes financieros, con información confiable, que alimente el costo de las actividades del diccionario de la organización.

La otra parte fundamental es contar con directores que permitan una adecuada distribución de los costos y gastos a las actividades, de forma que los valores monetarios sean los más cercanos a la realidad.

Como bien se mostró, los elementos clave de una organización dependen de las características propias de la misma, de las condiciones de producción y de la información contable disponible.

En caso de fallar cualquiera de estos factores, el efecto de los costos ABC sería nulo, pues la información sería irreal y por ende el costeo también y podría ocasionar toma de decisiones errada. Como podemos darnos cuenta en el costeo ABC se tienen que hacer muy bien las cosas, pues el mínimo error ocasiona un error en cadena que afecta al proceso en forma conjunta.

#### **1.3.6.2. Implantación del ABC simplemente por moda**

La implantación de este sistema no debe hacerse por moda o porque los niveles directivos de la organización se impresionaron por las bondades que el sistema ofrece.

Las compañías que opten por la implementación del sistema de costeo ABC, deben mirar primero los objetivos estratégicos que persiguen, las falencias en el control de costos, el tamaño de la organización, el costo beneficio del proyecto, es decir, que la implementación de este método de costeo deberá ayudar a la mejora de la empresa y a la solución de problemas, pues de lo contrario solo se convertiría en un desperdicio de recursos, que podrían generar un gran daño a la liquidez de la entidad.

### **1.3.6.3. Implantación del ABC como sistema aislado de los demás modelos de gestión**

Dentro del entorno empresarial los modelos de gestión miden la eficiencia, eficacia y efectividad de las operaciones y procesos de la misma.

Para esto utiliza diversas técnicas y métodos de medición, pero algunos de estos modelos de medición debe incluir el costeo ABC, ya que debe formar parte de una cultura organizacional en la que el sistema sea visto como una herramienta de gestión que permita la toma adecuada de decisiones y permita un control permanente de los recursos y actividades, a la vez que mida de alguna forma el cumplimiento de los objetivos estratégicos, por cada segmento de la empresa.

El costeo basado en actividades no puede trabajar de forma separada de los demás procesos de gestión, de lo contrario no se cumpliría el objetivo para el cual fue diseñado.

### **1.3.6.4. Lento reconocimiento del ABC como una herramienta para la administración del cambio del comportamiento**

Ya se mencionó que el sistema de costeo ABC es una herramienta de gestión, pero en el momento en que se implanta en una empresa, generalmente es visto como un método de controlar los costos.

Si esto sucede el costeo basado en actividades no está cumpliendo su objetivo parcial, ni está siendo utilizado de forma adecuada, debido a que toda la información que proporciona permitiría un cumplimiento de objetivos de forma más eficiente, siempre y cuando no sea limitado a controlar los costos de los productos y nada más. El sistema debe ser visto como una herramienta que permita a los gerentes y personal operativo darse cuenta de cómo funciona el entorno de la organización y que actividades están agregando valor a los productos para que el cliente se sienta realmente satisfecho, un entorno en donde el ganar y ganar sea un objetivo principal, y todos resulten beneficiados.

### **1.3.6.5. La cantidad excesiva de detalles y grado de precisión innecesarios**

El costeo ABC es una herramienta flexible, que admite algunos errores pues conforme se avanza en el costeo total de actividades, el error aparece y no genera consecuencias continuas que afecten a todo el proceso. Los errores generalmente son en la precisión de la información, por ejemplo en caso de no asignar los costos de forma exacta esto aparece en la distribución total de los costos y el impacto es mínimo.

Los errores que admite el sistema no deben afectar la información contable, ni deben provenir de las directrices principales del sistema, como el diccionario de actividades o los métodos de distribución de costos.

### **1.3.6.6. No se sabe con exactitud cuál debe ser el nivel de detalle de la información de costos y por ende la estructura que se requiere**

En realidad, no se puede decir con exactitud el nivel de detalle que la información requiere para el correcto funcionamiento del modelo ABC. Pero también hay que considerar que si el modelo está mal estructurado los resultados también serán iguales y con errores altamente significativos.

Ante la inexperiencia de utilizar una nueva herramienta, es necesario considerar varios factores que de alguna forma ayuden a minimizar el nivel de error en la implementación. Estas consideraciones son:

- Diversidad y cantidad de líneas de productos
- Diversidad y cantidad de clientes internos y externos
- Diversidad y cantidad de proveedores internos y externos
- Cantidad de procesos y macroprocesos
- Complejidad de los procesos
- Necesidad de información de costos por parte de la alta gerencia

### **1.3.6.7. Dificultad para realizar un análisis costo – volumen – utilidad**

Dentro del modelo ABC se hace difícil identificar la trazabilidad de los costos a lo largo de toda la estructura. Parte de esto es la complejidad de clasificar a los costos en fijos, variables, semifijos o semivARIABLES. Para cumplir estos propósitos es necesario identificar toda la trayectoria de los costos dentro de la organización hasta su destinatario final.

## **1.4. Comparación del costeo tradicional vs. el costeo basado en actividades**

### **Costeo por órdenes de producción**

“La orden de trabajo es la receptora de los costes que va generando el pedido correspondiente. Este está compuesto por una unidad de producto o por varias unidades.” (Amat, 2011, pág. 82)

La orden de producción o llamada también orden de trabajo es la que autoriza el curso de la producción de un número específico de unidades, que requiere el cliente. Mediante ésta orden se controla toda la ejecución y registro de todo el trabajo de fábrica.

La acumulación y distribución de costos se lo hace por cada orden de trabajo, pero tiene ciertas limitantes como es la distribución inexacta de los costos indirectos de fábrica, para lo cual se hace necesario recurrir a métodos de distribución de costos, ya sea en base a la mano de obra, las unidades producidas, las horas máquina o la mejor opción que se acerque más a la realidad económica de la producción.

Autores señalan que al comparar los costos generados por los métodos tradicionales y los generados por el costeo ABC, surgen diferencias importantes que reflejan una realidad distinta a la que tenía la administración, y el enfoque de la toma de decisiones tendría una nueva orientación.

## **Sistema de costeo ABC**

*Este método de costeo surgió hace más o menos diez años atrás, ante las debilidades presentadas, por los métodos tradicionales. Proviene de las siglas ABC que significan **Activity Based Costing**, que es un método de costeo basado en actividades, que a más de ser un método altamente confiable, señala que los productos no consumen recursos sino consumen actividades (Cuervo, 2007, pág. 39)*

El costeo ABC señala que los costos de los productos, equivale a sumar los costos de los materiales directos utilizados y los costos de las actividades aplicadas en el proceso productivo.

El sistema de control de costos de la empresa es el tradicional, y no se da mayor énfasis a los recursos consumidos fuera del área productiva ni tampoco se tiene exactitud en la base de distribución de los costos indirectos.

El costeo ABC brinda a FABRILFAME la oportunidad de mejorar la utilización de los recursos a través del control de las actividades, ayudar a la toma de decisiones, generar mayor rentabilidad y minimizar los costos de producción.

Esto implica concentrarse en actividades que realmente generen valor a la empresa y distribuir los recursos escasos en las actividades que mayormente generen valor al cliente.

### **1.4.1 Ventajas**

El costeo tradicional se limita a presentar una metodología de cálculo de los costos y a elaborar registros contables, con ciertas excepciones.

Las principales limitantes de los sistemas tradicionales son:

- No identifican las actividades que generan valor al cliente
- Los costos se ven distorsionados por la inadecuada asignación de costos indirectos

- No considera los costos de diseño y desarrollo de los productos
- La diversificación de la producción dificulta la asignación de costos
- Los precios pueden resultar más elevados que los de la competencia

Ante esto el método de costeo ABC presenta las siguientes ventajas;

- ✓ Analiza permanentemente la cadena de valor y trabaja bajo la filosofía de mejoramiento continuo
- ✓ Se pueden racionalizar y medir costos con mayor exactitud
- ✓ Genera una cultura de control de recursos pues todas las actividades son evaluadas por su consumo y sus resultados
- ✓ Permite analizar recursos del negocio y brindar información clara y oportuna
- ✓ Facilita la toma de decisiones estratégicas
- ✓ Asigna los costos indirectos sobre la base de la relación causa y efecto
- ✓ Involucra en el costo total los gastos relacionados con la administración, mercadeo y ventas
- ✓ Facilita la asignación de precios y control de costos, y la planificación presupuestaria
- ✓ Ayuda al diseño e implementación de la estrategia corporativa

#### **1.4.2 Desventajas**

El método de costeo ABC también presenta algunas desventajas con las que nos encontraremos en el camino, dentro de las más relevantes se presenta:

- Costos elevados en la implementación
- Dificultad en segmentar la empresa en procesos y actividades que consumen recursos
- Asignar los costos y gastos a diferentes tasas de distribución
- Subestimar la información que proporciona el sistema
- Resistencia al cambio

Estas son las principales desventajas que presenta esta herramienta, pero podemos concluir en que el sistema por sí mismo, no puede surgir, es necesaria la participación de todos los que conforman la empresa, y que realmente participen y acepten el cambio. Con la participación de todos y con el trabajo conjunto, el sistema trabajará sin problemas y los beneficios serán retribuidos directa o indirectamente.

### **1.4.3 El para qué del ABC y la cadena de valor**

#### **¿Para qué sirve un concepto de costos bajo el enfoque ABC?**

“Conceptualizar a los costos bajo el enfoque ABC tiene la finalidad de aclarar la visión de quién va a diseñar un sistema de acumulación de costos ABC, y de quienes van a leer dichos informes.” (Billene, 1999)

Lo que permite este sistema de costeo es identificar los objetivos de costos, sobre los que se requiera información, identificar los recursos que se sacrifiquen para el cumplimiento del objetivo y las actividades que consumen y utilizan dichos recursos.

Todo esto requiere que se entienda claramente el concepto o naturaleza del costo, el centro de costo al que se afecta, el código de la actividad y los códigos de los objetivos. Es decir, que el análisis de las actividades de una empresa, es una herramienta administrativa para controlar los costos y las actividades que generan valor al cliente, y orientar los esfuerzos al cumplimiento de objetivos, utilizando los recursos de forma eficiente, efectiva y económica.

El costeo ABC busca alternativas de distribución (cost drivers) que sean más acordes al entorno de la empresa, brindando información confiable en relación al costeo de los productos y dando a relucir las actividades que realmente afectan al proceso productivo y a la calidad del producto final que recibe el cliente.

## **Cadena de valor**

“La creación de valor para el accionista en última instancia, exige crearlo para el cliente. Para ello la empresa debe generar ventajas competitivas sostenibles de coste o diferenciación en relación con sus competidores.” (Pérez, 1998, pág. 159)

Este es considerado como un modelo teórico que permite describir las actividades que realmente generan valor al cliente final de una organización, y también distingue a las actividades de apoyo, que colaboran con las actividades principales para el cumplimiento de mantener clientes satisfechos.

Parte del proceso de diseño de un sistema de control de costos ABC, es determinar qué actividades generan valor dentro de los procesos productivos de FABRILFAME, y también determinar cuáles son las actividades secundarias y apoyo que también colaboran con los demás procesos.

Desde este punto es más factible determinar la forma de controlar los costos y gastos que se realizan en cada una de las actividades que conforman la empresa, dando prioridad las que generan más valor agregado al cliente y jerarquizando las demás labores según su grado de importancia.

### **1.5. Pasos para la implementación de un sistema de costes ABC**

Una vez determinada la necesidad de la implementación de un Sistema de Costes ABC en Fabrilfame S.A., existen una serie de pasos a seguir que varios autores señalan y recomiendan, pero el más cercano a las necesidades de la organización es el que señala Douglas Hicks, con un detalle de la secuencia de pasos a seguir (Hicks, 1998):

1. Identificar y definir las actividades relevantes
2. Organizar las actividades de la empresa por centro de costos
3. Identificar los componentes de costos principales
4. Determinar las relaciones entre costos y actividades

5. Identificar los inductores de costos para asignar los costos con actividades y las actividades a los productos
6. Establecer la estructura de flujo de costos
7. Seleccionar herramientas apropiadas para realizar los flujos de costos
8. Planificar el modelo de acumulación de costos

### **Paso 1. Identificar y definir las actividades relevantes**

Debido al tamaño de la empresa, es recomendable empezar a identificar una lista de actividades, tantas como sea posible partiendo del organigrama estructural de la empresa y clasificarlas por cada departamento.

De ser necesario se pueden combinar actividades si se considera pertinente, y de cierta forma facilita el trabajo y no afecta a la información que se desea obtener.

Para definir las actividades relevantes se debe identificar cuáles generan un valor agregado al producto y cuales consumen recursos pero que no colaboran de ninguna forma en la producción.

### **Paso 2. Organizar las actividades por centro de costos**

Una vez definidas las actividades, es necesario determinar el centro de costos en donde irán agrupadas estas actividades, por ejemplo si decimos que las actividades de seguridad, supervisión administrativa, recursos humanos, conserjería y otras actividades similares, las podemos agrupar en un centro de costos llamado Gastos Administrativos.

Se debe tener especial cuidado al definir centros de costos, de acuerdo a lo que esperamos obtener del sistema, pues en muchos casos las actividades serán asignadas fácilmente mientras que otras requerirán de un mayor análisis para su clasificación.

Para la asignación de costos hay que considerar las tasas de asignación de costos indirectos y los planes a futuro de la empresa, pues esto ayudará a decidir si se combinan o no actividades dependiendo de las expectativas del negocio a futuro.

### **Paso 3. Identificar los componentes de costos principales**

Los componentes de costos principales podrían ser determinados a partir de un balance general o un detalle presupuestario, pero para el método ABC se considerarán los componentes de costos indirectos.

No se hace énfasis en los costos directos, pues estos en la mayoría de los casos son de fácil asignación al producto, mientras que los costos indirectos deben ser asignados a los centros de costos de una forma más razonada.

Incluso en ocasiones será necesario identificar más componentes del costo, a los que ya se detallan en la contabilidad y eso depende la magnitud de los mismos y la forma en que se repartirán a cada centro de costos.

### **Paso 4. Determinar las relaciones entre actividades y costos**

Una vez que se ha identificado las actividades y se han organizado los centros de costos y los costos principales, debe determinarse las relaciones que existen entre la actividad y el costo.

El costo estará inmerso en los recursos de la empresa los que tienen un valor monetario medible, mientras que las actividades serán las que van a consumir estos recursos. Ante esto se debe armar una lista de los recursos o costes, y las actividades con las que se relacionan, para en esta forma saber el costo de las actividades.

### **Paso 5. Identificar los inductores de costos para asignar los costos con actividades y las actividades a los productos**

Si dentro del sistema de costos ABC, estamos haciendo énfasis en los costos indirectos del proceso productivo, obviamente estos no son fácilmente asignables a cada producto.

Lo que este paso señala es que se determine la mejor forma de asignación de los costos a las actividades, dentro del caso de Fabrilfame podemos considerar las horas

mano de obra, horas máquina, unidades producidas, metros cuadrados, niveles de iluminación, entre otros inductores de costos, es decir, estos los consideraríamos como cost drivers o conductores del costo, dependiente del tipo de actividad que se va a distribuir.

Siempre habrá que responder si los centros de costos pueden ser segmentados por el inductor elegido y el nivel de complejidad que esto implica, o a su vez buscar otras formas de distribución que no afecten significativamente el resultado final.

### **Paso 6. Establecer la estructura de flujo de costos**

Consiste en determinar cómo los costos son consumidos dentro de cada actividad, es decir, agrupar las actividades y los recursos para definir como son consumidos dentro de cada actividad. Esto también permitirá definir qué actividades consumen recursos pero no generan un valor agregado.

### **Paso 7. Seleccionar herramientas apropiadas para realizar los flujos de costos**

Una vez identificados los recursos y las actividades, se deben establecer las mejores alternativas de distribución o asignación, de tal forma que el costo para cada actividad sea lo más acertado posible y realmente el recurso vaya a ser utilizado en la actividad asignada.

### **Paso 8. Planificar el modelo de acumulación**

Una vez definida la asignación de recursos a las actividades y las actividades a los objetos del costo, se hace necesario planificar la forma de acumular los valores para las actividades y estas a su vez para los productos a costear, incluyendo también las herramientas tecnológicas necesarias para este fin. Esta actividad es fundamental pues de los valores acumulados se partirá a la distribución y al costeo de productos.

## **1.6. Como afecta el cambio a Normas Internacionales de Información Financiera al costo de los productos**

La Superintendencia de Compañías en el año 2006 dispuso que todas las entidades controladas por este organismo, deban adoptar las Normas Internacionales de Información Financiera, estableciendo en noviembre del 2008 el calendario de aplicación para cada tipo de compañía.

Si bien es cierto a Fabrilfame el calendario de adopción, señalaba que la aplicación obligatoria de estas normas era a partir del año 2012, pero al formar parte de un Holding y para presentar estados financieros consolidados la empresa tuvo que realizar una adopción anticipada.

Dentro de la normativa existen cambios en la forma de contabilizar ciertos rubros que afectan de forma directa al costo de los productos, y los principales efectos que vamos a señalar son los siguientes;

### **Propiedad, planta y equipo (NIC 16)**

Las normas internacionales señalan que los activos de propiedad, planta y equipo deben ser valorados por peritos calificados y también plantea formas de contabilización ya sea al costo a al valor revaluado, pero para la adopción inicial, es necesario tener un avalúo de estos bienes.

El impacto se generó en los valores señalados por el perito, sobre la maquinaria y equipo, muebles y enseres, y equipo de cómputo del área de producción, pues existieron variaciones significativas que afectaron al tiempo de vida útil y a los valores a depreciar, valores que son cargados al costo de los productos. Además el Servicio de Rentas Internas señaló que la depreciación de los bienes revaluados se considerará como un gasto deducible. Todo esto generó una afectación al momento de determinar el costo de producción.

### **Deterioro de valor (NIC 36)**

El uso de los activos genera un deterioro con el pasar del tiempo, y esta norma se encarga de señalar la forma de contabilizar y la frecuencia con la que se deben evaluar si existen indicios de deterioro de valor en los activos.

Esto impacta directamente a los equipos que se utilizan en la planta de producción y por ende afectación al costo de producción.

### **Inventarios (NIC 2)**

La NIC 2 señala que la valoración de inventarios será al costo o al Valor Neto Realizable, el menor de los dos, para reflejar el valor real de las materias primas inventariadas.

Esto no se lo realizaba con normas ecuatorianas, por lo que a Fabrilfame también genero un impacto en los valores de inventario, situación que se dificulto por la falta de un sistema apto para este fin, y que permita mantener valores reales de inventarios.

### **Beneficios a empleados (NIC 19)**

Esta norma señala la forma de contabilizar los beneficios a empleados entre los que podemos señalar el desahucio y la jubilación, y dentro de esto las respectivas provisiones, que obviamente al estar inmerso el personal de producción, estos valores deben ser registrados en el costo de producción.

Dentro de la normativa anterior se realizaba provisiones por jubilación para empleados que tenían en la empresa más de 10 años, pero en la actualidad esta provisión se la realiza para todo el personal, tanto para jubilación como para desahucio, lo que representó el registro de costos y gastos mayores.

Estas son las principales afectaciones que tuvo la empresa en la aplicación de NIIF dentro del proceso contable, lo que en un principio generó varias dificultades tanto en la capacitación del personal, los recursos para la adopción, la migración del sistema de información a una plataforma acorde para manejo de Normas Internacionales y la discrepancia existente entre la normativa contable y la tributaria.

## **CAPÍTULO II**

### **ANTECEDENTES DE “FABRILFAME S.A.”**

#### **2.1. Reseña histórica de Fabrilfame S.A.**

##### **2.1.1. El sector textil en el Ecuador**

El Ecuador a lo largo de su historia, ha sufrido variaciones importantes en sus principales actividades económicas, sobre todo en lo referente a la comercialización de crudo, desarrollo agrícola (especialmente del banano), exportación de rosas, entre otras; pero en lo que respecta al sector textil y de manufactura, el crecimiento ha sido limitado en el pasar del tiempo, incluso han enfrentado periodos de crisis, sobre todo por problemas de contrabando de prendas, cierre de negocios pequeños, falta de incentivos del gobierno y pérdidas significativas de mercado, al no poder competir justamente con los precios de productos provenientes de otros países como Colombia e India, ya que ofrecían al consumidor precios muy atractivos, y en varias ocasiones se ha escuchado que estas prendas eran ingresadas evadiendo aranceles, por el lucro que ofrecían a sus vendedores.

Si revisamos los incentivos del gobierno a través de los años, estos se han centrado mayormente en las actividades de relevancia económica para el país, dentro de las que no se incluía al sector textil.

Pero en la actualidad la historia ha cambiado notoriamente, pues según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, el crecimiento del sector industrial, visto de una forma global, ha experimentado un crecimiento considerable.

Según el informe ejecutivo del volumen industrial por actividad con corte a mayo de 2011, la fabricación de prendas de vestir ha mostrado un desarrollo favorable, con un crecimiento del 54%, mientras que la fabricación de productos textiles ha colaborado con un aumento de volumen en un 5%.

A julio de 2012 el INEC reporta un crecimiento del sector textil en 2.11% en lo referente a hilados e hilos tejidos de fibras textiles, mientras que lo referente a calzado y productos de cuero el desarrollo fue mayor, alcanzando el 16.50%.

En lo referente a la fabricación de prendas de vestir, con mayores volúmenes de producción mensual, encontramos que a julio de 2012 la producción de prendas tiene un índice elevado llegando a 268.81u. (INEC, 2012)

Ante las situaciones económicas y políticas que hemos atravesado en el Ecuador, se ha cultivado un desarrollo dentro del sector textil y este ha venido recuperando el mercado perdido.

No hace mucho, las empresas que comercializaban prendas de origen Chino, tenían su auge porque el consumidor prefería el precio antes que la calidad, pero las prendas de vestir no duraron mucho, así que la tendencia empezó a cambiar nuevamente, en busca de prendas que satisfagan de mejor manera las necesidades del comprador, y surgió una oportunidad a la industria textil ecuatoriana.

Parte de la preferencia por las prendas ecuatorianas han sido influenciadas por campañas como “Prefiere lo nuestro” o “Hecho en Ecuador”, o reformas de Ley en donde se debe dar prioridad al consumo de productos propios, por parte de instituciones controladas por el Estado, para de alguna manera exigir un nivel de producción más elevado y que cumpla con las exigencias de calidad del cliente, buscando un aumento en la producción para el consumo interno, con productos que compitan con otros países.

### **2.1.2. Historia de la empresa**

“Fabrífame S.A., remonta sus orígenes hacia aproximadamente 50 años, donde nace como un taller de confección de prendas militares con el propósito de satisfacer la demanda de uniformes para la Fuerza Terrestre”. (Padilla, 2008, pág. 1)

En ese tiempo aparece la empresa FAME S.A., y en forma de complemento también surgieron las empresas CALINCEN S.A. y FADEM S.A., entidades dedicadas a la fabricación de calzado y equipo pesado respectivamente.

Estas empresas tenían como meta abastecer del equipo necesario a las fuerzas armadas, especialmente a la fuerza terrestre.

En el año de 1973, las tres organizaciones se fusionan y forman el COMPLEJO INDUSTRIAL FABRILFAME S.A., empresa que pasa a formar parte de la Dirección de Industrias del Ejército (DINE).

Muchas más empresas empezaron a constituirse bajo dependencia del DINE, por lo que decide crear un Grupo Empresarial denominado Holdingdine S.A., quienes se encargarían en adelante de la administración de los negocios, incluyendo de Fabrilfame S.A., desde el año 2000.

La empresa ya fusionada y normalizada se inicia formalmente en el año 2005, pero su inicio de actividades fue desde Abril del año de 1989, con el número de R.U.C. 1790932966001, cuya actividad económica principal es la fabricación y comercialización de prendas de vestir, calzado y equipo de camping.

La razón social actual, quedo definida como FABRILFAME S.A., empresa ubicada en el cantón Rumiñahui, en la Av. General Rumiñahui 3976; junto a la Escuela Politécnica del Ejército (ESPE), en el sector Valle de los Chillos.

Una vez consolidadas las tres líneas de negocio, en un solo complejo industrial, la empresa decide no solo realizar trabajos para la fuerza terrestre, sino que incluye dentro de sus clientes a las empresas a cargo de dependencias militares, como Sepriv, Holdingdine, Aychapicho, Explocen, FMSB Fábrica de municiones, COSSFA, entre otras. También se empezaron a realizar trabajos para las instituciones educativas relacionadas con el Ejército Ecuatoriano, como son COMIL Eloy Alfaro, Abdón Calderón, entidades adscritas al Ministerio de Defensa.

La producción actualmente puede ser para todo tipo de clientes, pues confecciona uniformes de tipo casimir, ternos, camisas, pantalones, suéteres, gorras, chompas, botas, equipo de camping, entre otros productos.

La organización sigue un proceso de crecimiento, pues se ha ubicado dentro de una de las empresas de confección textil más grandes del país, que busca ofrecer productos de calidad a sus clientes para de esta forma poder seguir ganando participación de mercado.

## **2.2. Información relevante de la entidad**

### **2.2.1. Ambiente organizacional**

La empresa se ha especializado en confeccionar uniformes militares, uniformes institucionales, ropa deportiva, ropa industrial, ropa de trabajo, calzado industrial equipo de camping de uso militar y para uso civil.

El área de comercialización tiene un equipo de asesores que tienen una formación adecuada para la atención personalizada de clientes, y la búsqueda de nuevas personas que puedan sumarse a este grupo.

La entidad mantiene puntos de venta en la fábrica, en el sector de la Recoleta y en los comisariatos de fuerzas armadas.

La cultura organizacional que ha venido fomentando la empresa es la búsqueda de la calidad, mediante la comunicación tanto interna como externa y el desarrollo del trabajo en equipo.

Para alcanzar este nivel, el trabajo del área de talento humano es fundamental, pues son los responsables de seleccionar empleados que cumplan un nivel adecuado de competencias, educación y trabajo en equipo, para un correcto desarrollo de las actividades de producción.

La mano de obra que trabaja en Fabrilfame es 100% ecuatoriana, pues ha generado varias plazas de trabajo para alimentar a varias familias, personas que han venido trabajando arduamente para el mejoramiento continuo, ofreciendo productos de calidad y a un precio justo, para que el cliente quede satisfecho, han demostrado tener un verdadero compromiso con la organización y la han hecho suya.

La seguridad y salud ocupacional es un tema relevante para Fabrilfame, pues considera que el mayor recurso que tiene es su gente y por eso busca cuidarla en todo sentido, para generar un ambiente propicio de trabajo, esto incluye minimizar también el impacto ambiental que se pueda generar dentro del proceso productivo, la integridad física del personal y el bienestar de cada uno de ellos y sus familias.

### **Principales clientes**

El nivel competitivo de la entidad ha venido creciendo significativamente y por ende ha ganado un segmento de mercado muy importante, donde tiene una gran variedad de clientes, de los cuales podemos destacar a los siguientes:

- Fuerza Terrestre
- Fuerza Aérea
- Fuerza Naval
- Comando Conjunto de FF. AA.
- Ministerio de Defensa
- Entidades educativas
- Entidades de salud
- Sector bancario
- Ministerios, municipios y prefecturas
- Consejos provinciales
- Instituciones privadas varias

El haber logrado la diversificación del mercado, se debe en gran parte a la participación del área de comercialización y control de calidad, pues han mantenido

estándares, que logran la satisfacción de los clientes, además del cumplimiento de las especificaciones técnicas que estos solicitan.

La empresa busca expandirse a todas las regiones del Ecuador, pero actualmente se encuentra concentrada en la ciudad de Quito, Guayaquil y Cuenca, tanto en el público militar como civil.

### **Principales proveedores**

Obviamente la calidad de los productos que ofrece la empresa, depende en gran parte de los proveedores que posee, tanto en materias primas de calidad como en cumplimiento de tiempos de entrega y a precios competitivos.

Dentro de este importante grupo podemos mencionar a los siguientes proveedores:

- La Escala
- I.D. TEX
- Sintofil
- Francelana
- S.J. Jersey
- Ecuapiel
- Ecuatoriana de curtidos
- Texlafayett
- Fibra tex
- Roland Yela
- Imexport

Todos los nombres antes mencionados, corresponden a empresas que tienen un gran reconocimiento en el país, con quienes la entidad ha logrado establecer convenios importantes que hacen posible alcanzar las metas que persigue la administración.

Estos proveedores antes de formar parte de esta lista, fueron sometidos a un proceso de selección muy estricto y que está en constante evaluación para conservar siempre proveedores que ofrezcan calidad y coadyuven al desarrollo de la organización.

## **Principales factores de éxito**

Tanto tiempo de vida de la organización, ha permitido alcanzar un nivel de éxito dentro del mercado nacional, todo esto gracias a la labor en conjunto que se ha venido desarrollando con todos los que conforman Fabrilfame, fortaleciendo factores que van permitiendo el desarrollo sostenible de la empresa.

Dichos factores a los que se hace referencia son principalmente:

- ✓ La solidez financiera de pertenecer a un grupo empresarial, que abaliza las formas de financiamiento ante las principales instituciones bancarias.
- ✓ Contar con tecnología actual y espacio físico para atender altos volúmenes de producción dentro de un tiempo prudencial
- ✓ Haber ganado durante todos estos años, un nivel de experiencia muy elevado, en lo referente a confección de prendas, artículos militares y uniformes de trabajo.
- ✓ Lograr el compromiso de todo el talento humano de la empresa, convirtiendo a este, es su recurso principal, por el cual la entidad ha seguido el cumplimiento de metas cada vez más ambiciosas.
- ✓ Experiencia de la fuerza de ventas para atender nichos de mercado que aún no han sido atendidos a cabalidad
- ✓ Seriedad y honestidad dentro de los procesos contractuales reconocidos por los clientes

Actualmente la empresa cuenta con una herramienta de control de mando, para autoimponerse retos nuevos, es el Balance Score Card (BSC), dentro del cual, a través de indicadores de gestión, se va midiendo constantemente factores de cumplimiento y la forma en que estos generan un valor agregado a las metas que la organización persigue anualmente.

## **Visión**

Ser una empresa líder en el sector de vestuarios, calzado y equipo de camping militar e industrial, tanto para el mercado nacional e internacional.

## **Misión**

Producir y comercializar vestuario, calzado y equipo de camping, de uso militar e industrial, para satisfacer la demanda de las Fuerzas Armadas y del mercado nacional, generando un alto nivel de rentabilidad para los accionistas.

## **Competencia**

Los principales competidores para Fabrilfame, dentro de las tres líneas de negocio son:

- Tecniestamp, dentro del proceso de confección de prendas de vestir, además que existen prendas ingresadas al país de forma ilícita que tienen precios mucho menores al que ofrece la industria en general.
- Buestan, empresa que compite directamente en la fabricación de calzado de todo tipo y para todo público.
- Almacenes Chimborazo, una empresa que ofrece todo tipo de equipo y accesorios para camping.

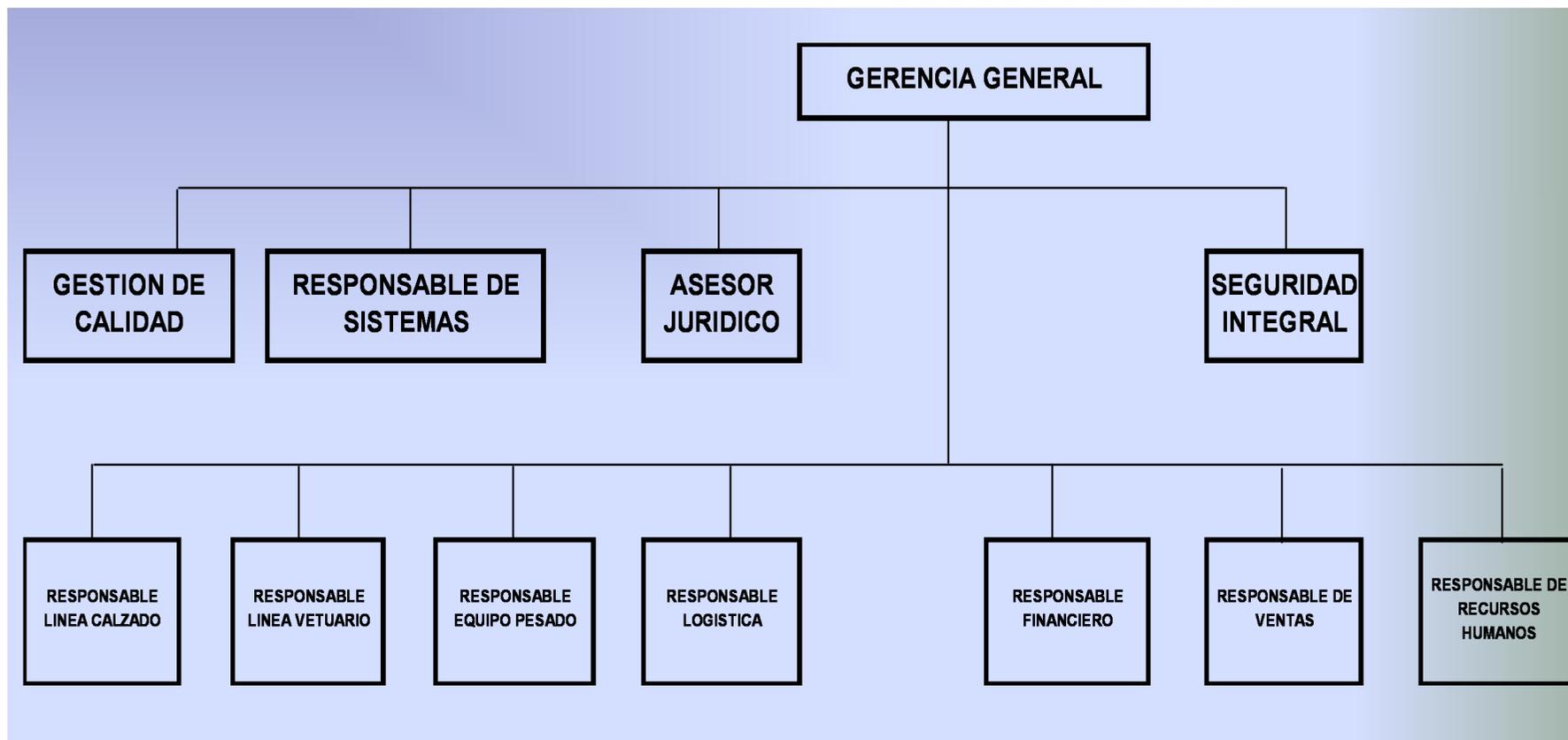
El área de marketing monitorea constantemente al mercado en general, y proporciona informes periódicos a la gerencia para una adecuada toma de decisiones, y seguir ganando segmentos de mercado.

Parte de la información proporcionada se relaciona a la evolución de la competencia, en términos de mercado, tecnología, personal, financiamiento, puntos de venta entre otras características, pues siempre se busca estar un paso adelante y así no perder clientes, sino todo lo contrario mejorar continuamente para que el negocio sea atractivo a nuevos segmentos y continuar el proceso de crecimiento.

### **2.2.2 Organigrama estructural**

La empresa estructuralmente se encuentra organizada de la siguiente manera;

**Ilustración 4.- Organigrama**



Fuente: Reporte de gestión de control interno año 2010

De forma general la estructura de la empresa está encabezada por el gerente general, quien responde por todos los niveles de la organización.

Él se encarga de las decisiones de mayor importancia y de velar por el cumplimiento de las disposiciones de los accionistas, especialmente de Holdingdine S.A., quienes al ser accionistas principales y tenedores de acciones de varias empresas, brindan asesoramiento y asistencia técnica en los aspectos que la entidad requiera y se consideren importantes para el correcto desarrollo.

La institución no cuenta con departamentos de sistemas, gestión de la calidad, asesoría jurídica y seguridad integral, pero estas áreas son controladas por la tenedora de acciones, quien delega un grupo de profesionales en el tema para que se constituyan en asesores gerenciales, y velen por el cumplimiento de objetivos y crecimiento institucional.

Los departamentos con los que cuenta Fabrilfame, y que son gestionados directamente por la gerencia general son:

- **Calzado.-** Es la parte del área productiva encargada de la producción de calzado de diferente tipo, tanto para clientes militares como personal civil. Cuenta con un equipo multidisciplinario que tiene vasta experiencia en la elaboración de calzado y que tiene un espíritu de trabajo muy fuerte.
- **Vestuario.-** Es la actividad principal de la organización, pues este departamento se encarga de la confección de todas las prendas textiles tanto de uniformes militares, uniformes institucionales, deportivos, y todo tipos de prendas de acuerdo al requerimiento del cliente.
- **Equipo pesado.-** Se encarga de la fabricación de carpas, toldos y equipo de camping que generalmente está destinado para las fuerzas armadas.
- **Logística.-** La organización de eventos y todas las compras de suministros, materias primas, contratación de servicios, transporte, viajes, hospedaje,

alimentación, entre otras, son coordinadas por el departamento quien también se encarga de la evaluación y calificación periódica de los proveedores.

Tramitan las órdenes de compra validando la calidad del bien o servicio, convirtiéndose en el canal principal para los demás departamentos, y tratando de conseguir los mejores precios de acuerdo a las necesidades y exigencias de cada departamento.

- **Finanzas.-** Esta área se subdivide en planificación y presupuestos, tesorería, contabilidad de costos, contabilidad general y la gerencia financiera.

Todo este equipo de profesionales responde por todo el manejo económico – financiero de la entidad, buscando oportunidades de inversión, control de costos y gastos, planificación presupuestaria, análisis de riesgos, financiamiento entre otras labores, proporcionar información periódica, que permitan la normal ejecución de labores y apoyar a la gerencia en la toma de decisiones.

- **Ventas.-** El departamento encargado de la comercialización de los productos y de la búsqueda de nuevos segmentos de mercado. La fuerza de vendedores de Fabrilfame, es talento humano con experiencia en la comercialización de prendas textiles, y que buscan seguir captando mercados no satisfechos ofreciendo productos de calidad.

Constantemente está evaluando las características principales de la competencia, del mercado, el cliente, los productos y el sector de la industria al que pertenecen, para tomar acciones y decisiones oportunas, y poder asesorar a la gerencia en temas de mayor relevancia.

- **Recursos humanos.-** El recurso principal de la empresa es su personal, pues cuenta con procesos de selección muy estrictos de acuerdo a las competencias que exigen cada puesto. El departamento de talento humano es también el encargado de velar por el bienestar de los empleados y que exista un ambiente laboral adecuado, para que se sientan parte de la organización y exista un

verdadero compromiso en el cumplimiento de objetivos estratégicos en busca de un bien común.

### **2.2.3. Normativa que rige a la organización**

La empresa Fabrilfame S.A. tiene por aplicación obligatoria la siguiente normativa legal:

- Cumplimiento de permisos y patentes municipales del cantón Rumiñahui, para que esté autorizado el correcto funcionamiento de la empresa. La misma al estar dentro de un complejo industrial, junto con empresas de explosivos y armas, el nivel de control es mucho más exigente.
- Normas Internacionales de Información Financiera, las mismas que son de aplicación obligatoria al ser una entidad controlada por la Superintendencia de Compañías. El año de plena adopción normalmente sería el año 2012, pero por pertenecer a un holding, todas las empresas del grupo deben aplicar la normativa a partir del presente año.
- Ley y Reglamento de Régimen Tributario Interno, Código Tributario y Ley de Comprobantes de Venta y Retención, pues todas estas normas están estrechamente ligadas y reguladas por el Servicio de Rentas Internas, en lo referente en el control de los tributos de la empresa, y es una de las más importantes, por el grado de sanciones que esta norma señala cuando existe incumplimiento o retraso.
- Ley de Seguridad Social, en lo referente al cumplimiento de afiliación y aportación al seguro social obligatorio (I.E.S.S), de todos los empleados que forman la empresa
- Código del Trabajo, pues la mayoría de sus trabajadores mantienen contratos que están regulados por este cuerpo legal, donde se establece sus derechos y responsabilidades dentro de la relación laboral, las contraprestación

económica a la que tienen lugar, además de señalar un sinnúmero de beneficios para el trabajador y garantizar su estabilidad y salud laboral.

- Código de Procedimiento Civil, en lo referente a contratos de responsabilidad civil, como es el caso del personal gerencial, así como los contratos con clientes particulares bajo esta modalidad.

#### **2.2.4. FODA de Fabrilfame**

Según los datos presentados en el informe de planificación estratégica 2012, la empresa centra sus objetivos estratégicos en la expansión de la empresa dentro del mercado, con un alto compromiso de todo el talento humano que forma la organización. Con el informe mencionado, podemos detallar el siguiente análisis situacional FODA (Fabrilfame, 2010 – 2012);

### **FORTALEZAS**

#### **Comercialización**

- Ética dentro del proceso de comercialización
- Experiencia del personal de ventas de la empresa
- Mercado cautivo de la fuerza terrestre donde concentra su mayor nivel de ventas
- Un alto nivel de fidelidad de los clientes
- Una amplia gama de productos para las diversas necesidades de vestir

#### **Producción**

- Capacidad instalada para un alto volumen de producción
- Disponibilidad de tecnología de punta en la producción de varias líneas
- Tecnología y software en sistemas de información
- Posibilidades de expansión de la planta

### **Control de calidad**

- Laboratorio y disponibilidad de equipos
- Control de calidad a proveedores
- Control de procesos

### **Logística**

- Conocimiento de productos y materiales
- Materias primas de calidad

### **Talento humano**

- Procesos bien definidos en la gestión de talento humano
- Mano de obra calificada
- Cumplimiento de normas y beneficios adicionales a empleados
- Pago oportuno de sueldos y salarios

### **Administración**

- Respeto del orden jerárquico establecido
- Manejo ético de la administración de los recursos
- Conocimiento y coyuntura con los principales clientes

## **OPORTUNIDADES**

### **Económico**

- Política nacional de asignación presupuestaria cuatrimestral al sector público
- Creación de políticas para la protección de la industria manufacturera nacional

### **Político**

- Fomento al consumo nacional en empresas públicas y relacionadas
- Mayor disponibilidad de mano de obra administrativa calificada

### **Tecnología**

- Disponibilidad y accesibilidad de tecnología de punta

### **Clientes y proveedores**

- Mercado potencial en el área militar nacional
- Amplio mercado industrial privado
- Apertura de alianzas nacionales e internacionales
- Apertura para desarrollo de nuevos productos

## **DEBILIDADES**

### **Comercialización**

- Cumplimiento parcial del plan de comercialización
- Falta de herramientas para el personal de ventas
- Disminución de la participación en el mercado privado
- Falta de personal de ventas
- Falta de comunicación interna interdepartamental
- Insuficientes canales de ventas
- Falta de políticas de comercialización
- Actividades ajenas a las labores propias de vendedores

### **Producción**

- Inadecuada planificación de producción
- Inadecuada determinación de estándares de materiales
- Error en reportes de mano de obra
- Deficiente proceso de diseño
- Parte de la maquinaria se encuentra obsoleta
- Falta de control en horarios extendidos
- Falta de control de estándares de calidad en los productos
- Resistencia del recurso humano por cumplir volúmenes óptimos de producción
- Falta de políticas de incentivos y sanciones

### **Control de calidad**

- Incumplimiento de procesos internos ya establecidos
- Inobservancias en cumplimiento de calidad del producto

### **Logística**

- Portafolio limitado de proveedores
- Inadecuada planificación de compras
- Los procedimientos logísticos no responden a las necesidades de la empresa
- Calificación a proveedores superficialmente
- Falta de implementación de procedimiento de compras
- Falta de asesoría legal permanente
- No se da seguimiento adecuada a las órdenes de compra

### **Inventarios**

- Infraestructura inadecuada
- No hay políticas de recepción y compra de inventarios
- Falta de control en el despacho
- Débil control de inventarios

### **Talento humano**

- Falta de políticas de bandas salariales
- Horas extras no planificadas
- Algunos perfiles no se ajustan a las necesidades de la empresa
- Falta de instrumentos para la selección de personal
- Falta de disponibilidad de mano de obra
- Clima laboral poco satisfactorio
- Alta rotación de directivos
- Falta de documentación que permita la continuidad de la estrategia

## **AMENAZAS**

### **Económico y político**

- Dificultad en la contratación de préstamos por la insuficiencia de garantías
- Crisis financiera nacional e internacional
- Impulso al consumo nacional no cumple con estándares de calidad

## **Clientes y proveedores**

- Posible pérdida del mercado cautivo
- Preferencias de precio a la calidad
- Baja calidad de materias primas
- Plazos de crédito muy limitados
- Pérdida de capacidad de acción en el sector privado
- Crecimiento sostenido de las PYMES

## **ESTRATEGIAS**

- Mejoramiento de los estándares de producción de los productos estrella
- Cumplimiento de los tiempos de producción
- Mejora en los procesos de control de calidad
- Mejora en los procesos de diseño
- Establecer canales de distribución adecuados
- Mejora de los niveles de comunicación interdepartamental
- Adquisición de herramientas adecuadas para la comercialización
- Implementación de un plan de comunicación y publicidad
- Servicio al cliente antes, durante y después de la venta
- Determinación de políticas y procedimiento de control de inventario de acuerdo a las necesidades de la empresa
- Definir procedimientos para el control de activos fijos
- Evaluación periódica de proveedores
- Participación en eventos nacionales e internacionales
- Utilizar procesos de reclutamiento acorde a las exigencias de la organización
- Contar con una política de incentivos y sanciones
- Implementar herramientas y procesos de mejora continua
- Planificación de las actividades de producción
- Elaborar planes de renovación de maquinaria y equipos
- Gestionar adecuadamente los cobros a clientes
- Optimización en el uso de la capacidad instalada.

**2.2.4.1. Matriz de estrategias competitivas**

<p><b>ESTRATEGIAS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de políticas para la protección de la industria</li> <li>• Fomento al consumo nacional en empresas públicas y relacionadas</li> <li>• Mayor disponibilidad de mano de obra calificada</li> <li>• Disponibilidad y accesibilidad de tecnología de punta</li> <li>• Mercado potencial en el área militar nacional</li> <li>• Amplio mercado industrial privado</li> <li>• Apertura de alianzas nacionales e internacionales</li> <li>• Apertura para desarrollo de nuevos productos</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad en la contratación de préstamos por la insuficiencia de garantías</li> <li>• Crisis financiera nacional e internacional</li> <li>• Estándares de calidad</li> <li>• Posible pérdida del mercado</li> <li>• Preferencias de precio a la calidad</li> <li>• Baja calidad de materias primas</li> <li>• Plazos de crédito muy limitados</li> <li>• Pérdida de capacidad de acción en el sector privado</li> <li>• Crecimiento sostenido de las PYMES</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ética de comercialización</li> <li>• Experiencia del personal</li> <li>• Alto volumen de capacidad instalada</li> <li>• Disponibilidad de tecnología de punta en la producción</li> <li>• Buen software en sistemas de información</li> <li>• Posibilidades de expansión</li> <li>• Control de calidad a proveedores</li> <li>• Control de procesos</li> <li>• Materias primas de calidad</li> <li>• Mano de obra calificada</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias (FO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento de los estándares de producción de los productos estrella</li> <li>• Adquisición de herramientas adecuadas para la comercialización</li> <li>• Servicio al cliente antes, durante y después de la venta</li> <li>• Evaluación periódica de proveedores</li> <li>• Actualización de la maquinaria y equipo productivo</li> <li>• Planes de capacitación al personal</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias (FA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en eventos nacionales e internacionales</li> <li>• Implementar herramientas y procesos de mejora continua</li> <li>• Plantear alternativas de financiamiento dentro del Holding</li> <li>• Investigación de nuevos nichos de mercado</li> <li>• Búsqueda de nuevos proveedores nacionales e internacionales</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de normativa legal</li> <li>• Pago oportuno de sueldos y salarios</li> <li>• Manejo ético de la administración</li> <li>• Conocimiento y coyuntura con los principales clientes</li> </ul>		
--	--	--

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de herramientas para el personal de ventas</li> <li>• Disminución de la participación en el mercado privado</li> <li>• Falta de comunicación interna interdepartamental</li> <li>• Falta de políticas de comercialización</li> <li>• Actividades ajenas a las labores propias de vendedores</li> <li>• Inadecuada planificación de producción</li> <li>• Inadecuada determinación de estándares de materiales</li> <li>• Error en reportes de mano de obra</li> <li>• Deficiente proceso de diseño</li> <li>• Parte de la maquinaria se encuentra obsoleta</li> <li>• Inobservancias en cumplimiento de calidad del producto</li> <li>• Portafolio limitado de proveedores</li> <li>• Falta de implementación de procedimiento de compras</li> <li>• Infraestructura</li> </ul>	<p><b>Estrategias (DO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de los tiempos de producción</li> <li>• Mejora en los procesos de control de calidad</li> <li>• Mejora en los procesos de diseño</li> <li>• Mejora de los niveles de comunicación interdepartamental</li> <li>• Implementación de un plan de comunicación y publicidad</li> <li>• Determinación de políticas y procedimiento de control de inventario de acuerdo a las necesidades de la empresa</li> <li>• Definir procedimientos para el control de activos fijos</li> <li>• Utilizar procesos de reclutamiento acorde a las exigencias de la organización</li> <li>• Contar con una política de incentivos y sanciones</li> </ul>	<p><b>Estrategias (DA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer canales de distribución adecuados</li> <li>• Financiamiento para planes de capacitación y comunicación</li> <li>• Análisis de líneas de crédito</li> <li>• Ampliación de canales de comercialización</li> <li>• Adquirir conocimiento sobre procesos productivos a nivel internacional</li> <li>• Investigación de mercados internacionales en búsqueda de nuevos modelos y materiales</li> <li>• Plan de actualización tecnológica</li> </ul>

inadecuada <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay políticas de recepción y compra de inventarios</li> <li>• Débil control de inventarios</li> <li>• Falta de instrumentos para la selección de personal</li> <li>• Falta de disponibilidad de mano de obra calificada</li> <li>• Clima laboral poco satisfactorio</li> <li>• Alta rotación de directivos</li> </ul>		
--	--	--

Elaborado por: Ricardo Xavier Vásquez

#### 2.2.4.2. Determinación de las fuerzas de Porter

##### Ilustración 5.- Fuerzas de Porter

Fuerzas de Porter	Criterios	Alto/ Bajo
<b>1. Intensidad y rivalidad de los competidores actuales</b>	<b>Precios, entrega oportuna, calidad, fuerza de ventas</b>	<b>ALTO</b>
<b>2. Amenaza de entrada de nuevos participantes</b>	<b>Infraestructura que se demanda para poder competir</b>	<b>BAJO</b>
<b>3. Amenaza de productos sustitutos</b>	<b>Productos sin sustitutos</b>	<b>MEDIO</b>
<b>4. Poder de negociación de los proveedores</b>	<b>No hay sustitutos de materia prima, pocos proveedores</b>	<b>ALTO</b>

<b>5. Poder de negociación de los clientes</b>	<b>Varios proveedores, se presenta pocas alternativas, falta de estructura comercial</b>	<b>ALTO</b>
--	--	-------------

Una vez planteado el análisis situacional FODA y las estrategias que la empresa define para mejorar los niveles de competitividad, vemos que según el análisis de Porter, la competencia directa está muy bien cimentada en lo referente a precio, entrega oportuna, calidad y fuerza de ventas, además que esto genera un poder de negociación más fuerte de los clientes, por las alternativas de compra de genera la competencia.

Ventajosamente el mercado militar, es un segmento en donde no se presenta un gran nivel de productos sustitutos, pero la empresa se vuelve dependiente de este sector y no logra expandirse dentro del mercado privado ante los niveles de exigencia de estos clientes.

Además para la compra de materias primas, existe un número limitado de proveedores, por lo que se dificulta una negociación adecuada, pues de lo contrario no existiría el material suficiente para la producción, es decir, que los proveedores en

cierta forma controlan el mercado y establecen las condiciones para los pagos y entregas.

La infraestructura que mantiene Fabrilfame no es muy diferente a la que posee la competencia, sin embargo están apareciendo PYMES que brindan productos similares que de alguna forma, afectan a la estabilidad de la organización y limita la participación dentro del mercado.

Uno de los problemas que más agobia a la entidad es la falta de comunicación interna, pues no existe un verdadero compromiso del personal que conforma la institución, y existen barreras internas que complican demasiado las labores normales y retrasan la entrega de productos a clientes y la pérdida de la calidad esperada.

### **2.3. Descripción del proceso productivo**

En este punto se describirá los pasos desarrollados dentro del proceso productivo, en la confección de prendas de vestir, de forma general:

- **Corte.-** Es el paso donde se tiende la tela y se realiza el corte de acuerdo a las especificaciones del departamento de diseño.
- **Armado.-** Consiste en coser las diferentes partes de la prenda, como mangas, cuellos, costado, hombros, etc. aquí cada prenda empieza a tomar forma, pero la calidad del trabajo depende en mucho del corte de las piezas realizado en el paso anterior.
- **Recubrimiento.-** Es la colocación de los bordes de refuerzo de las mangas, bastas, bases de las chaquetas o camisetas.
- **Terminado.-** Consiste en dar los toques finales a la prenda, en poner las tallas y etiquetas, cortar los hilos que sobresalen, dar la vuelta a la prenda y doblar.

- **Empaque y embalaje.-** El empaque y embalaje es guardar la prenda doblada en una funda y luego colocar en cartones para la entrega al proveedor, hay que señalar que dentro de todos los procesos antes señalados, existen supervisores que van verificando que el proceso productivo se cumpla con el uso óptimo de recurso, y además el departamento de calidad revisa que las prendas cumplan con los estándares normales en la compañía y estén acordes a las especificaciones del cliente.

#### 2.4. Principales materiales y productos de la empresa

La empresa enfoca su producción en tres aspectos principales:

- **Prendas de vestir.-** Fabrilfame confecciona uniformes militares, uniformes escolares, uniformes empresariales, camisas, tanto para dama como para caballeros, calentadores y demás similares.
- **Calzado.-** Son especialistas en la elaboración de botas y zapatos de uso militar.
- **Equipo de camping.-** En esta sección se destaca la elaboración de carpas e impermeables para condiciones adversas de clima. Estos productos junto con la elaboración de calzado está destinado en su mayoría a la Fuerza Terrestre e instituciones de formación militar.

Para llevar a cabo la producción de todos los artículos señalados, Fabrilfame cuenta con un stock de materias primas, con altos estándares de calidad y a precios competitivos en el mercado interno.

Las principales materias primas que podemos destacar dentro de la producción son:

- Telas de diferentes tipos y colores
- Casimir
- Hilos

- Cuero
- Botones
- Tela impermeable para las carpas
- Fundas
- Telas RIB
- Tela camuflaje

### **CAPÍTULO III**

#### **NOCIONES TEÓRICAS BÁSICAS SOBRE EL COSTEO ABC**

##### **3.1. Descripción de la estructura organizacional**

La empresa ha venido experimentando en el tiempo cambios a nivel estructural, debido a la tecnificación de procesos y el crecimiento de la organización, buscando adaptarse a las condiciones de mercado. Se ha mantenido la parte base que es administración, ventas y producción, y a su vez subclasificar en producción de vestuario, calzado y equipo pesado. Ahora se hace necesario determinar en conjunto, cuáles son las actividades que destacan en la organización, y que participan principalmente en la producción, mismas que serán costeadas posteriormente.

### **3.1.1. Segmentación de la estructura por actividades**

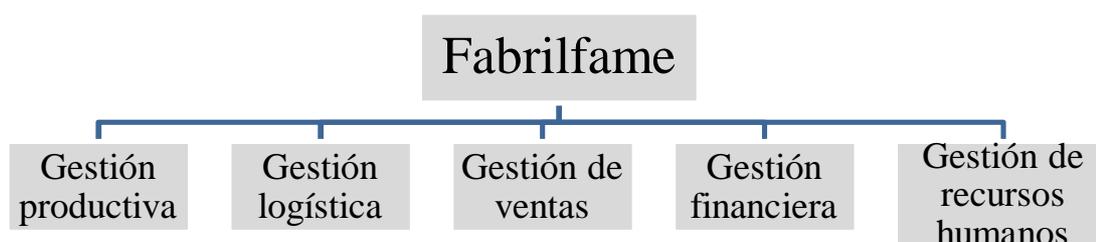
Una de las dificultades del costeo basado en actividades, es la complejidad de mirar a la empresa como un conjunto de actividades que consumen recursos, pero para arrancar con el proceso, nuestro punto de partida será el organigrama estructural de Fabrilfame y a continuación identificar los macroprocesos de la organización, los procesos y las actividades que conforman cada departamento, con el objeto de formar una secuencia lógica de las mismas y saber cuál es su relevancia para la organización y que generen valor agregado al cliente.

La estructura de Fabrilfame la podemos dividir en cinco macroprocesos que son:

- 1. Gestión productiva.-** La encargada del control de la producción desde el ingreso de materias primas hasta la elaboración de calzado, vestuario y equipo pesado.
- 2. Gestión logística.-** Área encargada de la negociación con los proveedores y velar por la adquisición de recursos de calidad para toda la empresa.
- 3. Gestión de ventas.-** Esta sección de la empresa es la que tiene relación directa con los clientes y atiende sus requerimientos, el personal de ventas debe saber hasta dónde puede ser flexible con el cliente en cuanto a sus exigencias, para no generar pérdidas innecesarias.
- 4. Gestión de recursos humanos.-** Este macroproceso es el responsable de contratar a personal altamente calificado que cumpla con las exigencias de la organización y que se sienta seguro dentro de la misma.
- 5. Gestión financiera.-** El manejo de presupuestos, las actividades de tesorería y la generación de información contable-financiera depende de este proceso, para apoyar dentro de una adecuada toma de decisiones.

La asesoría jurídica y la parte de sistemas son procesos en los que apoya su mayor accionista Holdingdine, la gestión de calidad está dentro del macroproceso de producción mientras que la seguridad integral está dentro de la gestión de talento humano.

### Ilustración 6.- Macroprocesos



Fuente: Organigrama Estructural Fabrilfame

El levantamiento de actividades se lo realizará a través de la elaboración de **flujogramas**, que no es otra cosa que la representación gráfica de los procesos que Fabrilfame realiza en sus labores diarias.

En esta sección se diferenciará las actividades según cada departamento, únicamente con el objetivo final de realizar un inventario general de actividades y poder segregárlas de acuerdo a la importancia en la elaboración del producto y la forma en que influyen en la satisfacción del cliente.

Este proceso también nos permite verificar que actividades pueden eliminarse y cuales implican un consumo elevado de recursos, permite tener otra perspectiva de la empresa y brinda nueva información que será útil para la toma de decisiones.

Dentro de la simbología a utilizar en la elaboración de flujogramas, detallo a continuación las principales representaciones gráficas aplicadas;

### Ilustración 7.- Simbología utilizada en flujogramas

TABLA N° 1

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
---------	-------------

	Proceso
	Decisión
	Terminador
	Documento
	Preparación

Elaborado por: Ricardo Xavier Vásconez

### 3.1.1.1 Descripción de los procesos de Fabrilfame

#### A) Gestión productiva

El área medular de Fabrilfame es su área productiva, pues aquí se desarrollan los productos a comercializar, y por ende su incidencia directa en sus clientes. La gestión productiva se encuentra dividida en tres grupos principales que son:

- Producción de prendas de vestir
- Producción de calzado
- Producción de equipo pesado (camping)

## MACROPROCESO

A. Gestión productiva

### PROCESOS

A.1. Producción de prendas de vestir

#### ACTIVIDADES

A.1.1 Pedido del cliente  
A.1.2 Elaborar orden de trabajo  
A.1.3 Requisición de materiales  
A.1.4 Diseño de la prenda  
A.1.5 Corte de tela  
A.1.6 Armado de piezas  
A.1.7 Recubrimiento de cuellos y mangas  
A.1.8 Terminado de la prenda  
A.1.9 Colocación etiquetas  
A.1.10 Control de calidad  
A.1.11 Empaque y embalaje

### PROCESOS

A.4. Gestión de responsabilidad social

#### ACTIVIDADES

A.4.1 Minimización de ruidos  
A.4.2 Fumigación de plagas  
A.4.3 Manejo de desechos sólidos  
A.4.4 Mantenimiento de equipos (emisión de gases)

A.2. Producción de calzado

#### ACTIVIDADES

A.2.1 Pedido del cliente  
A.2.2 Elaborar orden de trabajo  
A.2.3 Requisición de materiales  
A.2.4 Diseño del calzado  
A.2.5 Corte de piezas  
A.2.6 Aparado y cosido de piezas  
A.2.7 Vulcanizado (pegado y cosido)  
A.2.8 Acabados  
A.2.9 Control de calidad  
A.2.10 Empaque y embalaje

A.3. Producción de equipo pesado (camping)

#### ACTIVIDADES

A.3.1 Pedido del cliente  
A.3.2 Elaborar orden de trabajo  
A.3.3 Requisición de materiales  
A.3.4 Diseño de la carpa o sleeping  
A.3.5 Corte de piezas  
A.3.6 Cosido y armado de partes  
A.3.7 Terminado  
A.3.8 Control de calidad  
A.3.9 Empaque y embalaje

## **Producción de prendas de vestir**

El producto estrella de Fabrilfame son sus prendas de vestir, destinadas especialmente a Fuerzas Armadas Ecuatorianas.

El proceso inicia con el pedido del cliente previa negociación con el área de ventas y el respectivo acuerdo con el cliente y las características del producto.

En base al pedido y la fórmula estándar de costos, se realiza la requisición de materia prima al área de logística, quienes efectúan la respectiva adquisición. Luego el producto es entregado a producción quienes verifican que la calidad de la materia prima cumpla con las especificaciones del requerimiento, de no ser así los materiales no son recibidos para que se realice el cambio respectivo.

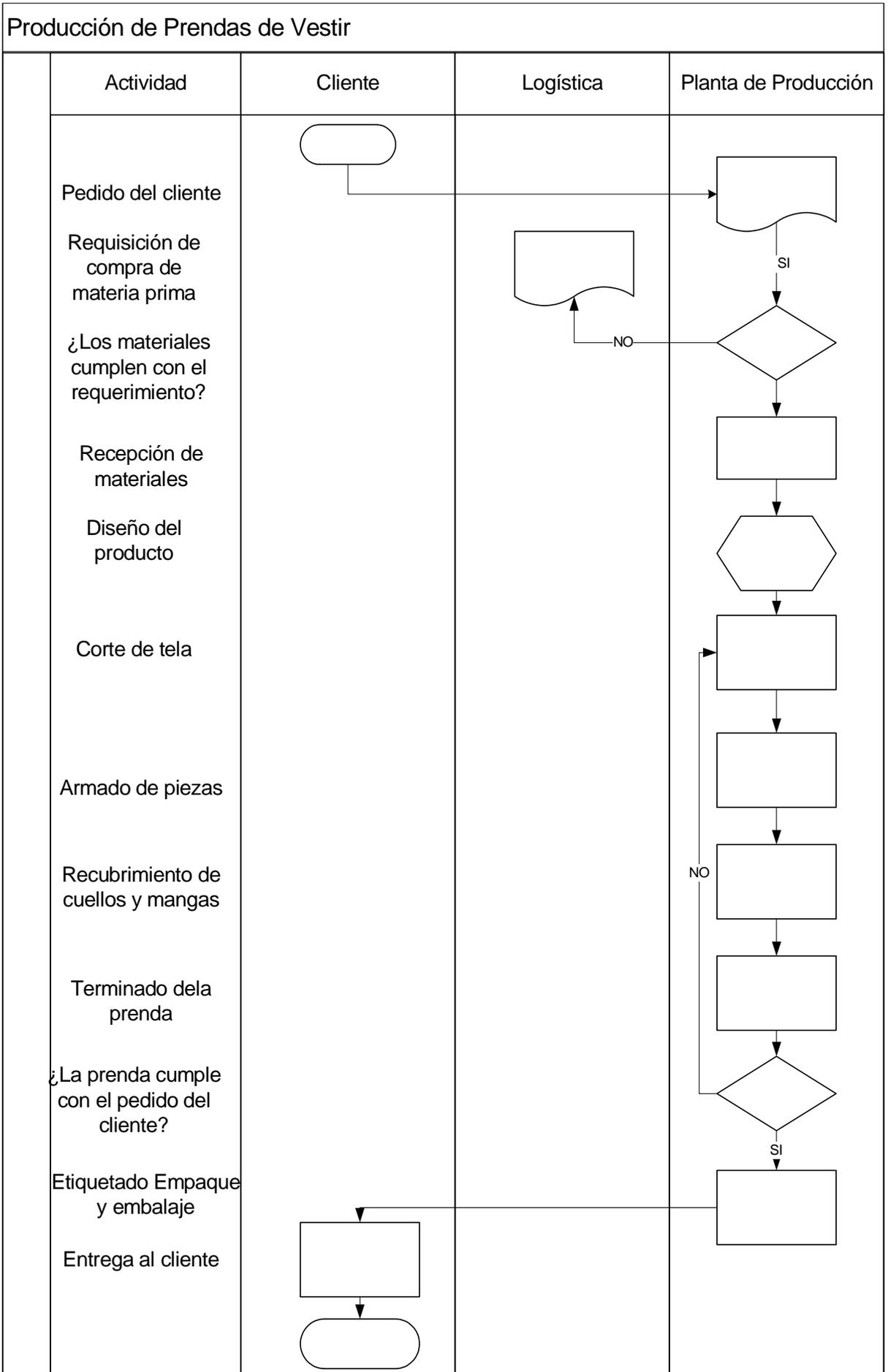
El área de diseño realiza el bosquejo de la prenda a elaborar, con las especificaciones de corte y el número de piezas a confeccionar.

La tela pasa de bodega al área de corte de acuerdo a las especificaciones de la orden de producción.

El personal encargado de corte da forma a las piezas de tela para que luego sean cosidas por el personal de armado de la prenda, junto con el recubrimiento de mangas y cuellos.

Finalmente el área de terminado revisa las costuras y los hilos sueltos de las prendas, si el producto no cumple con las normas de calidad de la entidad, este debe ser reprocesado de lo contrario pasa luego a etiquetar y empacar la mercadería. Dependiendo del acuerdo con el cliente el producto es embalado y dejado en un sitio previamente acordado, de lo contrario lo retiran en la fábrica.

A continuación se presenta el flujograma correspondiente a la producción de prendas de vestir.



## **Producción de equipo pesado (camping)**

Fabrifame también pone a disposición del público carpas y sleeping, que son elaborados con un proceso similar al anteriormente señalado.

El proceso productivo inicia con el pedido del cliente y las especificaciones del producto, luego se efectúa el diseño respectivo conforme a las necesidades del solicitante.

La tela es cortada y cosida para dar la forma al artículo, en el caso de bolsas de dormir estas deben ser rellenas con plumón para brindar el abrigo suficiente. Finalmente el producto pasa a control de calidad donde se revisa que cumpla con las especificaciones y el nivel de calidad de la empresa, de no ser así el producto pasa a un reproceso hasta que quede según lo acordado con el cliente.

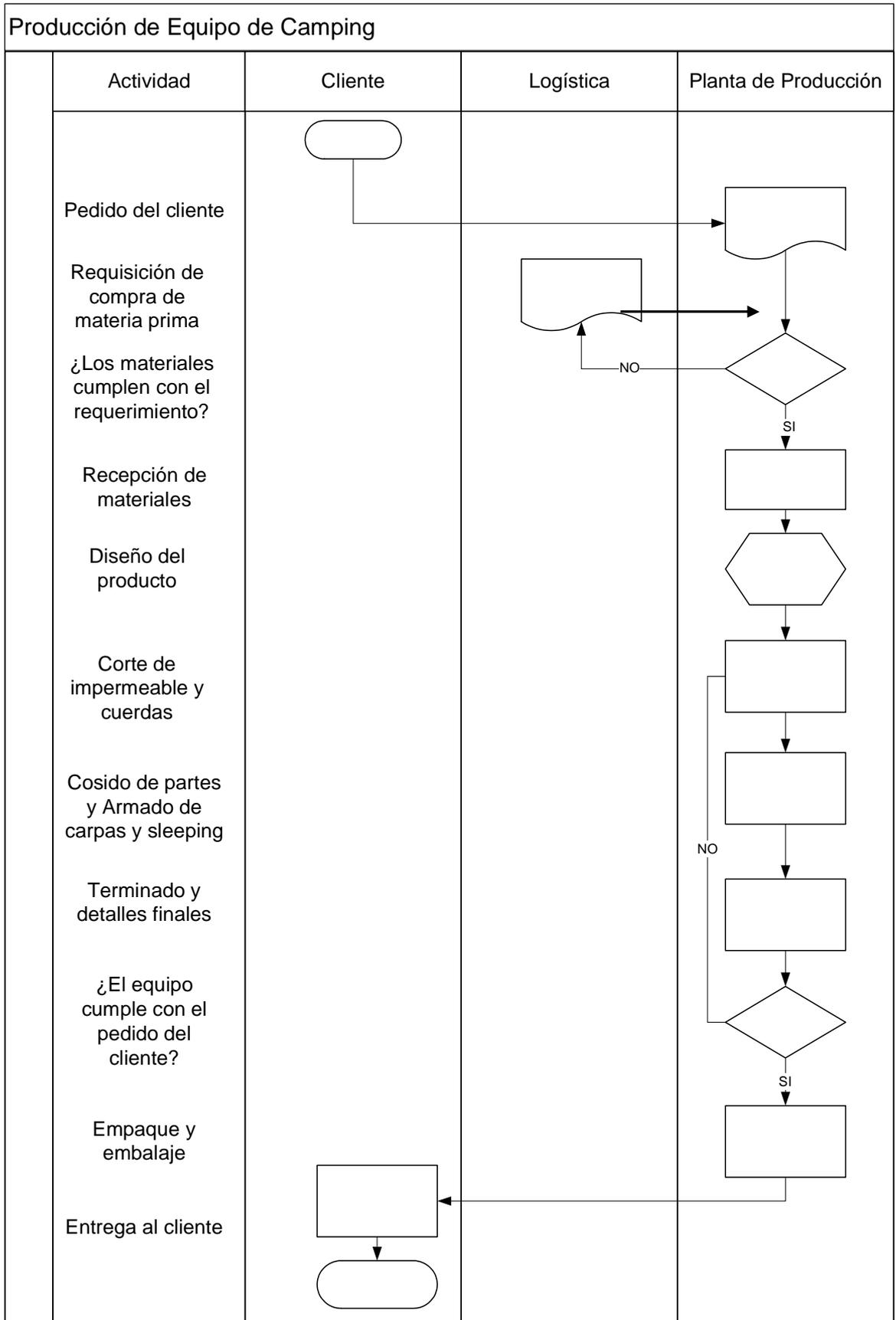
Finalmente el producto es etiquetado y empacado para el cliente, para ser entregado en el lugar previamente acordado para el efecto.

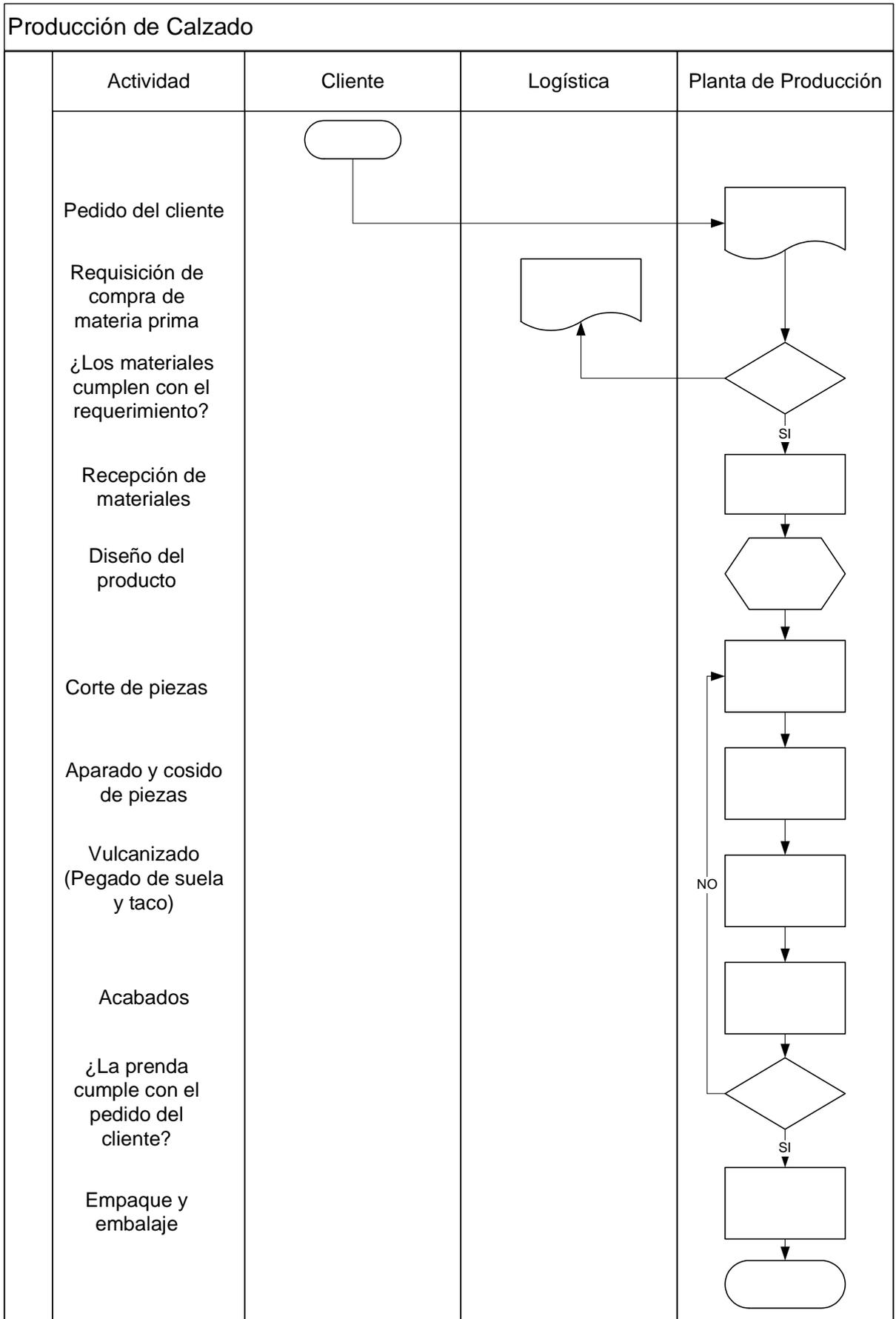
## **Producción de calzado**

La empresa produce calzado, botas y botines para disposición del público general, y para el efecto sigue el proceso a continuación detallado.

- Se solicita la compra de tela sintética, caucho y material de refuerzo para la elaboración de las botas y zapatos
- Se procede al corte de las piezas y al cosido de la tela sintética
- Continúa el armado de las partes del calzado
- Luego se realiza el vulcanizado del calzado, que consiste en pegar la suela y el taco
- Finalmente se revisa los acabados y la calidad de la prenda, si el calzado cumple con los estándares de calidad de la empresa y los requerimientos del cliente continua al empaque
- El calzado luego es empacado y embalado para ser entregado al proveedor de acuerdo a las condiciones de negociación.

A continuación se presentan los flujogramas respectivos, correspondientes a los procesos antes descritos;





## **Gestión de responsabilidad social**

La empresa tiene un alto nivel de comprometimiento social, en tal virtud, realiza revisiones periódicas de los procesos productivos y demás que puedan generar un impacto negativo en la sociedad.

En lo referente a maquinaria y equipo que utiliza la empresa, existe un plan de mantenimiento anual que tiene como propósito alargar la vida útil de los equipos y mantenerlos calibrados en lo que respecta a emisiones de ruido y gases.

Dentro de la revisión de procesos se verifica la generación de desechos sólidos en la planta de producción, y basados en el resultado, se realizan planes de eliminación de desechos de forma tal, que el impacto ambiental que generan sea minimizado. Los desechos que genera la organización, son principalmente restos de telas sintéticas, pedazos de cauchos y refuerzos de calzado, los desechos textiles son vendidos cada dos meses como guaipe mientras que los días miércoles, los restos que no pueden ser reprocesados en el área de calzado son entregados al recolector y no se mezcla con los desechos comunes.

Parte de la gestión de responsabilidad social implica revisar el entorno físico de la empresa y constatar que no existan plagas que pueden causar daños a la salud, y de ser necesario realizar la fumigación de plagas nocivas.

Fabrifame muestra un alto interés en el correcto desempeño de sus actividades, de forma tal que no exista afectación ni al personal de la empresa, ni a la gente que vive en los alrededores, para este fin ha efectuado el esfuerzo necesario para no causar daño al entorno interno ni externo.

El flujograma correspondiente a la gestión por responsabilidad social, se presenta a continuación;

# Gestión de responsabilidad social

Producción	Actividad
<pre> graph TD     Start([Oval]) --&gt; R1[Rectangle]     R1 --&gt; H1{{Hexagon}}     H1 --&gt; R2[Rectangle]     R2 --&gt; D1{Diamond}     D1 -- SI --&gt; R3[Rectangle]     D1 -- NO --&gt; R2     R3 --&gt; W1[Wavy Bottom Rectangle]     W1 --&gt; D2{Diamond}     D2 -- SI --&gt; R4[Rectangle]     D2 -- NO --&gt; W1     R4 --&gt; R5[Rectangle]     R5 --&gt; D3{Diamond}     D3 -- SI --&gt; R6[Rectangle]     D3 -- NO --&gt; R5     R6 --&gt; End([Oval])         </pre>	<p>Revisión periódica de procesos</p> <p>Plan de mantenimiento de equipos</p> <p>Mantenimiento maquinaria y equipo</p> <p>¿Los equipos están calibrados en emisiones de ruido y gases?</p> <p>Revisión de desechos</p> <p>Plan de eliminación de desechos</p> <p>¿Los desechos impactan al entorno?</p> <p>Revisión de plagas</p> <p>Proceso de fumigación</p> <p>¿Existen plagas nocivas a la salud?</p> <p>Revisión periódica del impacto ambiental de procesos</p>

## **MACROPROCESO**

B. Gestión Logística

### **PROCESOS**

B.1. Calificación de proveedores

#### **ACTIVIDADES**

- B.1.1 Búsqueda de proveedores
- B.1.2 Recepción de carpetas
- B.1.3 Definir un grupo evaluador
- B.1.4 Aceptación de mejor postor

### **PROCESOS**

B.4. Activos fijos

#### **ACTIVIDADES**

- B.4.1 Recibir pedido de activo fijo
- B.4.2 Realizar cotizaciones
- B.4.3 Realizar la adquisición
- B.4.4 Ingreso del activo al sistema
- B.4.5 Designar un responsable
- B.4.6 Entregar el activo al custodio
- Realizar tomas físicas
- B.4.7 periódicas

B.2. Adquisiciones

#### **ACTIVIDADES**

- B.2.1 Elaboración de orden de compra
- B.2.2 Recepción de factura y sustentos
- B.2.3 Revisión de respaldos
- B.2.4 Entrega a finanzas

B.3. Recepción y almacenamiento

#### **ACTIVIDADES**

- B.3.1 Recibir el pedido de la planta
- B.3.2 Cotizar los materiales
- B.3.3 Realizar la adquisición
- B.3.4 Recibir y verificar los materiales
- B.3.5 Disponer ubicación en bodega

## **B) Gestión logística**

El departamento de logística es el encargado de efectuar las cotizaciones y compras de toda la organización, además de ser el área responsable del control de activos fijos y asignación de custodios.

También reciben la materia prima y la almacenan hasta que exista un requerimiento de producción, lo mismo sucede con el almacenamiento de suministros y la distribución a cada departamento que lo amerite.

Los principales procesos que realiza el área de logística son;

### **Calificación de proveedores**

El objetivo de la empresa es brindar productos de calidad, y esto depende en gran parte de la calidad de materiales que entregan los proveedores.

Para mantener un diccionario de proveedores calificados, se realizan búsquedas periódicas de nuevas empresas y ofertas en el mercado tanto nacional como internacional, y se receptan carpetas para la evaluación correspondiente.

Se evalúa principalmente los precios, la calidad del producto, los tiempos de entrega, las garantías ofrecidas, las condiciones de crédito, la seriedad de proveedores y las referencias que este tiene.

Una vez definido el proveedor que se acople a las necesidades de la organización, se procede a formalizar un convenio de distribución de materiales junto con las condiciones de crédito y los tiempos de entrega.

### **Adquisiciones**

El inicio de este proceso es el requerimiento de las diferentes áreas de la empresa, mediante una *solicitud de adquisiciones*, en la cual se especifican las características del producto, el área solicitante, la aprobación presupuestaria y el motivo del

requerimiento. Dicha solicitud debe tener las firmas de requerimiento y de aprobación.

Si dentro de la lista de proveedores calificados, existe uno que cumpla con las especificaciones del producto se procede a la adquisición, de lo contrario se busca tres cotizaciones y se evalúa la mejor opción.

Seleccionado el proveedor se emite la orden de compra y se envía una copia para la emisión de la factura, la misma que al ser recibida por el asistente de logística debe verificar que cumpla con los requisitos de ley y los datos de llenado estén correctos.

Además debe estar adjunta a la factura, la guía de remisión con la firma de recepción a conformidad de los materiales en bodega.

Una vez recibida la documentación deben adjuntar la orden de compra, la factura, la solicitud de adquisiciones, contrato de existir, copia de garantías y demás respaldos pertinentes que justifiquen la compra, para luego enviar al departamento de contabilidad para la respectiva contabilización.

Finalmente si el proceso es llevado a cabo de forma correcta se solicita a bodega la entrega de los materiales al solicitante.

### **Recepción y almacenamiento**

Una vez confirmado el proceso con el proveedor, se recibe la guía de remisión junto con los artículos comprados. Se verifica que los productos recibidos sean de calidad y cumplan las especificaciones del solicitante, de haber inconsistencias la mercadería no es recibida.

Una vez que el proceso sea realizado a conformidad, los materiales son enviados al departamento solicitante, y junto con la firma de conformidad.

Todos los materiales ingresados a bodega, incluyendo las materias primas para producción, deben ser almacenadas en condiciones tales, que los materiales no sufran

daño o desgaste, sobre todo los materiales que van a ser consumidos en producción y llegaran finalmente al cliente.

### **Activos fijos**

Dentro de la gestión logística se incluye la adquisición y control de activos fijos de la entidad. El proceso inicia con la solicitud del jefe de área, requiriendo la adquisición de un activo fijo, las características y justificando el por qué de esta necesidad.

El responsable de activos verifica que realmente es necesaria la adquisición de un nuevo bien, y procede a la realización de cotizaciones y evaluar a proveedores.

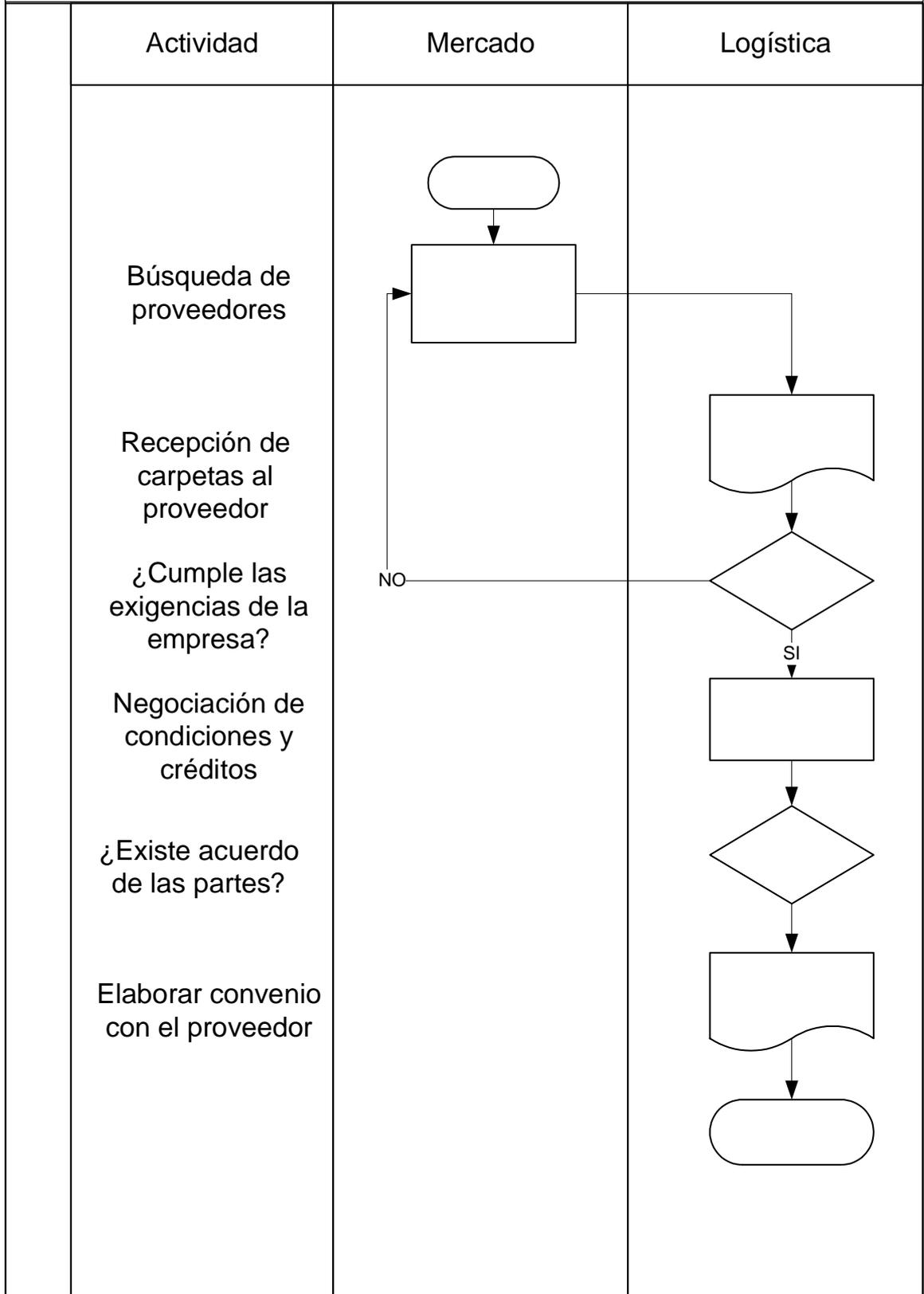
Seleccionado el proveedor, se realiza el proceso de adquisición antes señalado y se envía la orden de compra para la emisión de la factura respectiva.

El encargado de activos realiza el ingreso al sistema destinado para el efecto, y no lo capitaliza hasta la recepción del bien y la factura.

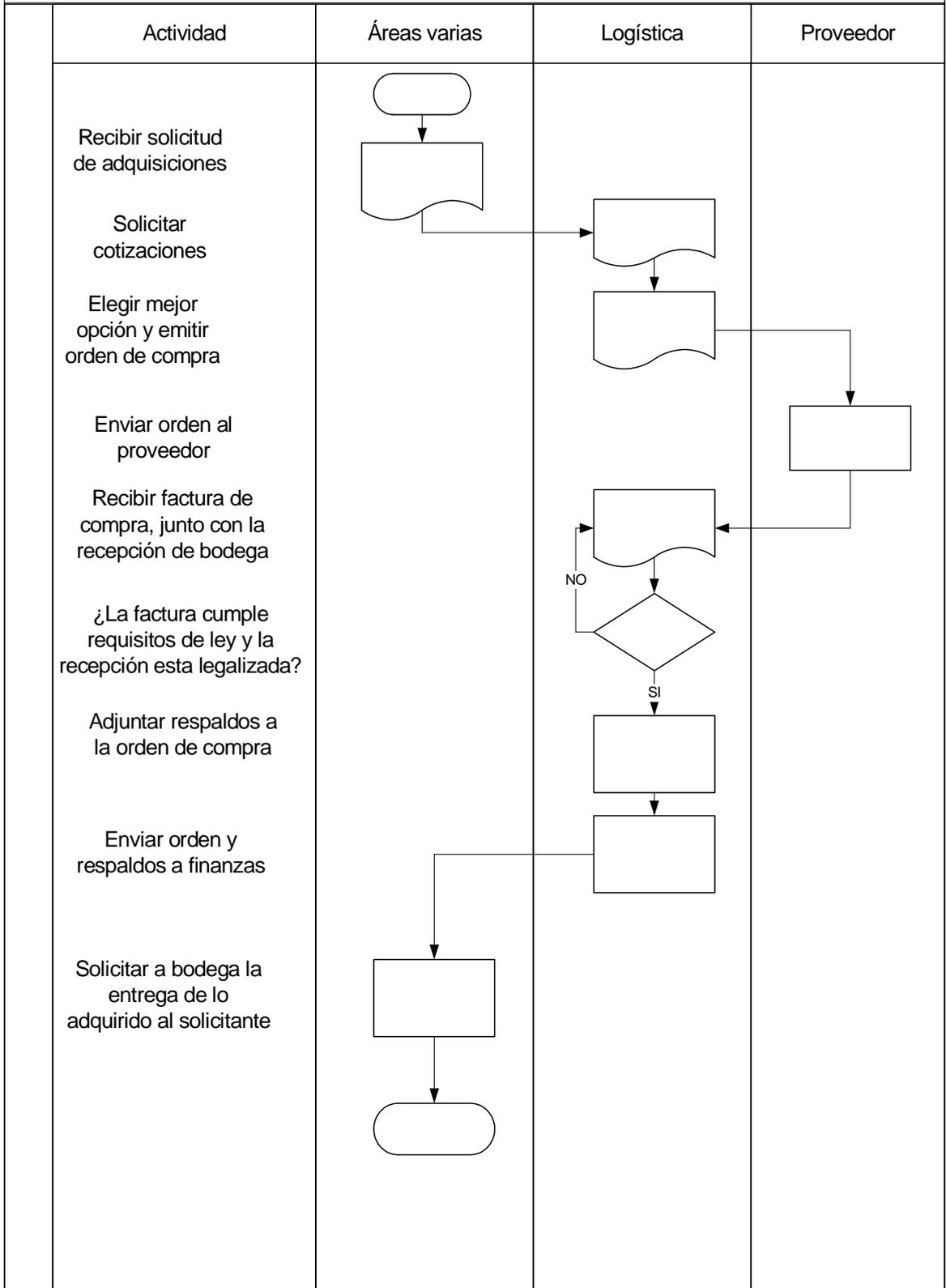
Una vez que el activo es recibido y verificado según las necesidades del solicitante, se realiza la capitalización respectiva y la asignación de custodio del bien, quien recibe el activo fijo y lo verifica en eso momento para la firma de recepción pertinente.

A continuación se presenta los flujogramas de la gestión logística por cada uno de los procesos;

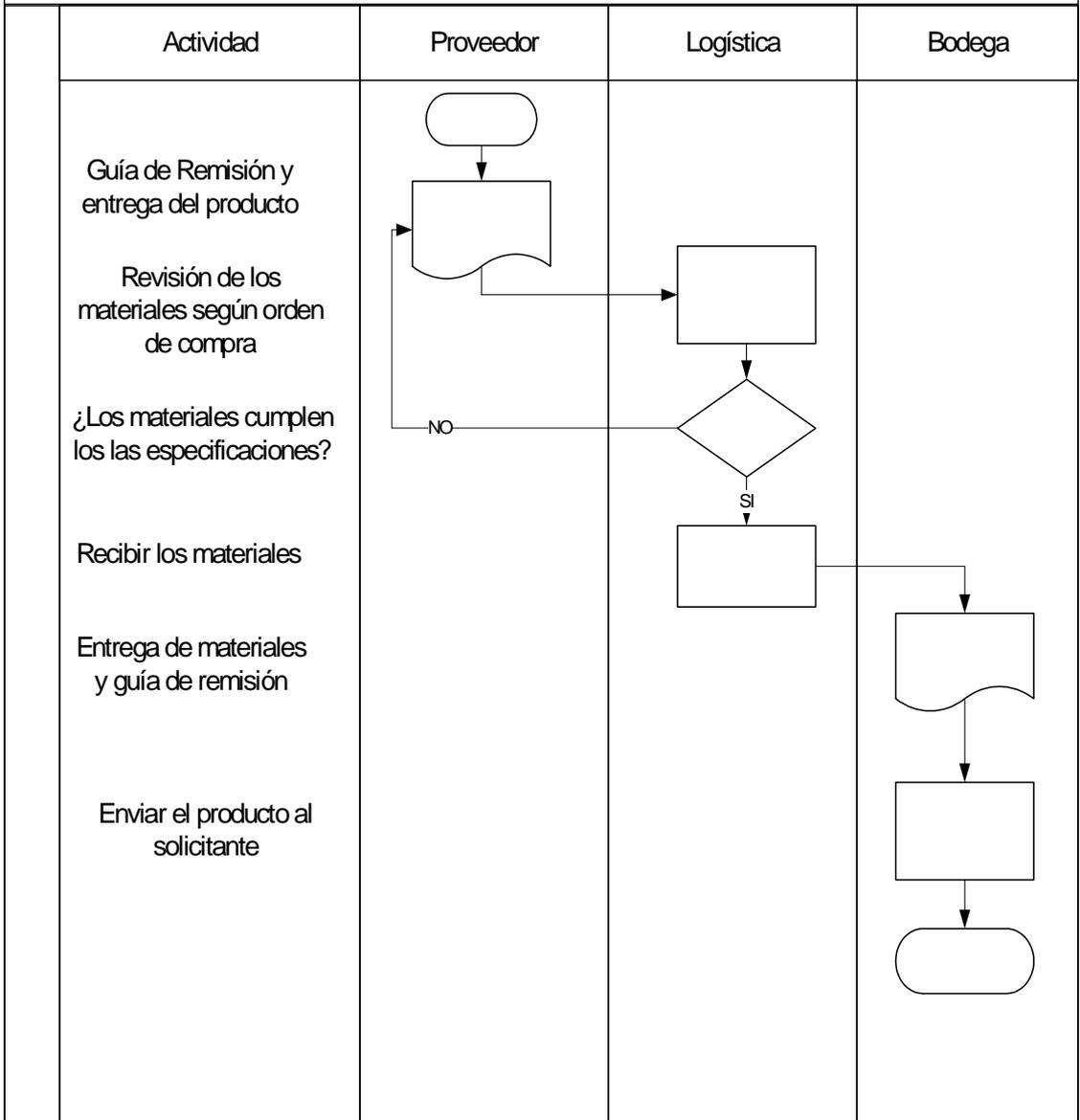
## Calificación de proveedores



# Adquisiciones



Recepción y almacenamiento



## **MACROPROCESO**

C. Gestión de Ventas

## **PROCESOS**

C.1. Ventas

### **ACTIVIDADES**

C.1.1 Planificar ventas anuales

C.1.2 Visitas a nuevos nichos de mercado

C.1.3 Captación de clientes

C.1.4 Planes de promoción

## **PROCESOS**

C.4. Quejas y reclamos

### **ACTIVIDADES**

C.4.1 Recibir reclamos y quejas

C.4.2 Buscar las causas origen

C.4.3 Atender reclamo

C.4.4 Acciones correctivas

C.2. Facturación

### **ACTIVIDADES**

C.2.1 Recibir orden de despacho

C.2.2 Revisar datos del cliente  
Revisar si el pago es de contado o

C.2.3 crédito

C.2.4 Emitir factura

C.2.5 Entrega al cliente previa firma

C.3. Satisfacción al cliente

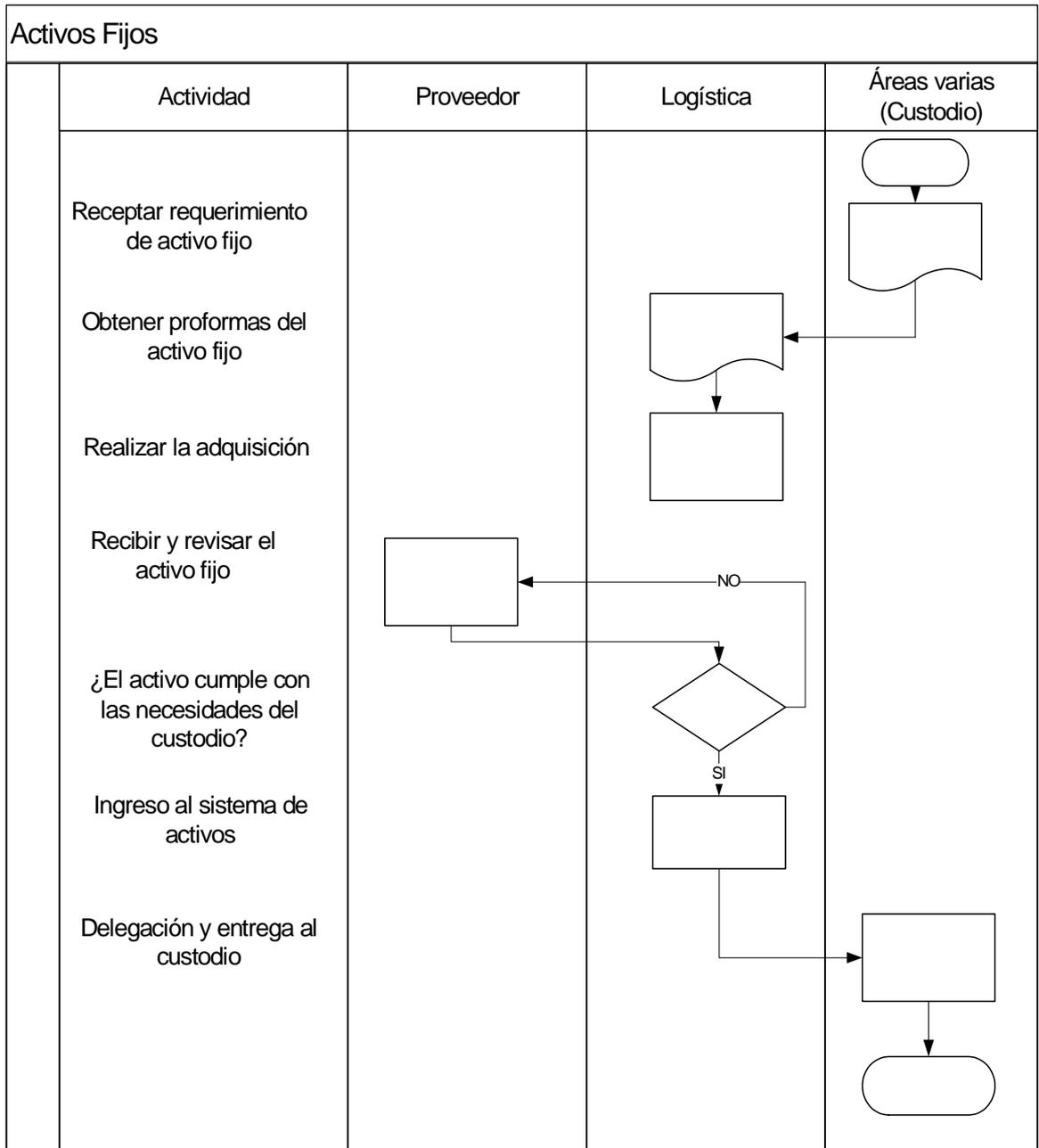
### **ACTIVIDADES**

C.3.1 Realizar encuesta de satisfacción

C.3.2 Tabular datos

C.3.3 Revisar requerimientos de cliente

C.3.4 Buscar opciones de mejora



### C) Gestión de ventas

También conocida como área de comercialización, es la responsable de la captación de clientes y de introducir el producto en nuevos nichos de mercado.

Dentro de los procesos representativos de la gestión de ventas podemos señalar los siguientes;

## **Ventas**

El área planifica anualmente las ventas y elabora los planes de acción, para lo cual tiene previamente definido nuevos nichos de mercado donde actuar y donde, de acuerdo a los estudios, existen clientes potenciales a los que se puede satisfacer.

Para esto desarrollan planes de promoción y propaganda, como primera forma de atracción al cliente, y se ejecutan procesos de capacitación al personal de ventas para mantenerlos actualizados en las técnicas de captación de nuevos compradores, buscando satisfacer de mejor manera sus necesidades.

Los clientes nuevos son ingresados en la base de datos de acuerdo al formulario de *registro de clientes*, para lo cual el jefe departamental evalúa mensualmente el ingreso de nuevos compradores y mide el incremento de las ventas de la compañía.

Estos resultados son comunicados a la alta dirección para evaluación de desempeño y toma de decisiones en búsqueda de nuevas alternativas de mercado y comercialización.

El departamento de ventas constantemente busca nuevos canales de distribución para brindar mayores facilidades al cliente y asegurar su fidelidad con una mejor atención.

## **Facturación**

En el área de producción envían la orden de despacho al área de facturación, la cual verifica todos los datos del cliente y de ser necesario los ingresa al sistema.

Si la información está completa, se procede a la emisión de la factura y el registro contable correspondiente, para luego ser enviada al jefe inmediato para su aprobación.

Una vez aprobada la factura se entrega al cliente para la firma de recepción del documento y satisfacción de la mercadería recibida.

El encargado de facturación debe estar pendiente que las facturas cumplan con los requisitos de ley y que se encuentren vigentes para su emisión, y tener comunicación directa con el área de producción para verificar la entrega del producto al cliente.

### **Satisfacción al cliente**

Parte de la gestión de comercialización, es realizar una planificación periódica de la satisfacción que el cliente tiene sobre los productos de la empresa.

Para este fin el personal realiza encuestas trimestrales, mismas que luego son tabuladas para verificar que el nivel de satisfacción brindado sea el que busca la entidad. También se hace énfasis en la revisión de nuevos requerimientos de la colectividad, para lo cual se buscan maneras de atender las prioridades surgidas y brindar alternativas de mejora, todo enfocado a la satisfacción del cliente y asegurar de alguna manera su fidelidad a la compañía.

En caso de que las encuestas tengan quejas o reclamos, estas serán canalizadas al departamento pertinente.

### **Quejas y reclamos**

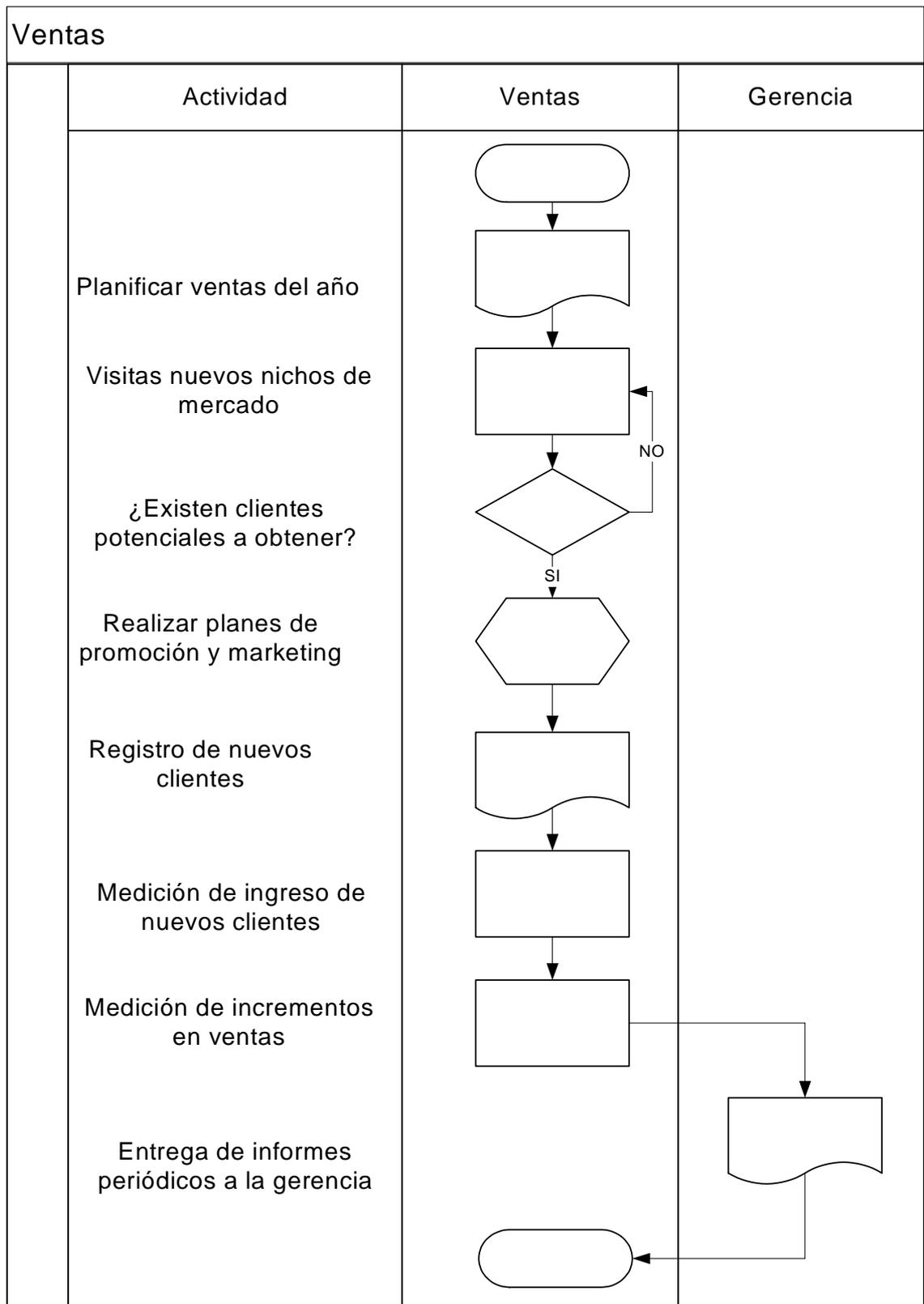
El cliente al sentirse insatisfecho con el producto y con la atención del personal, presenta una queja o reclamo al departamento de ventas.

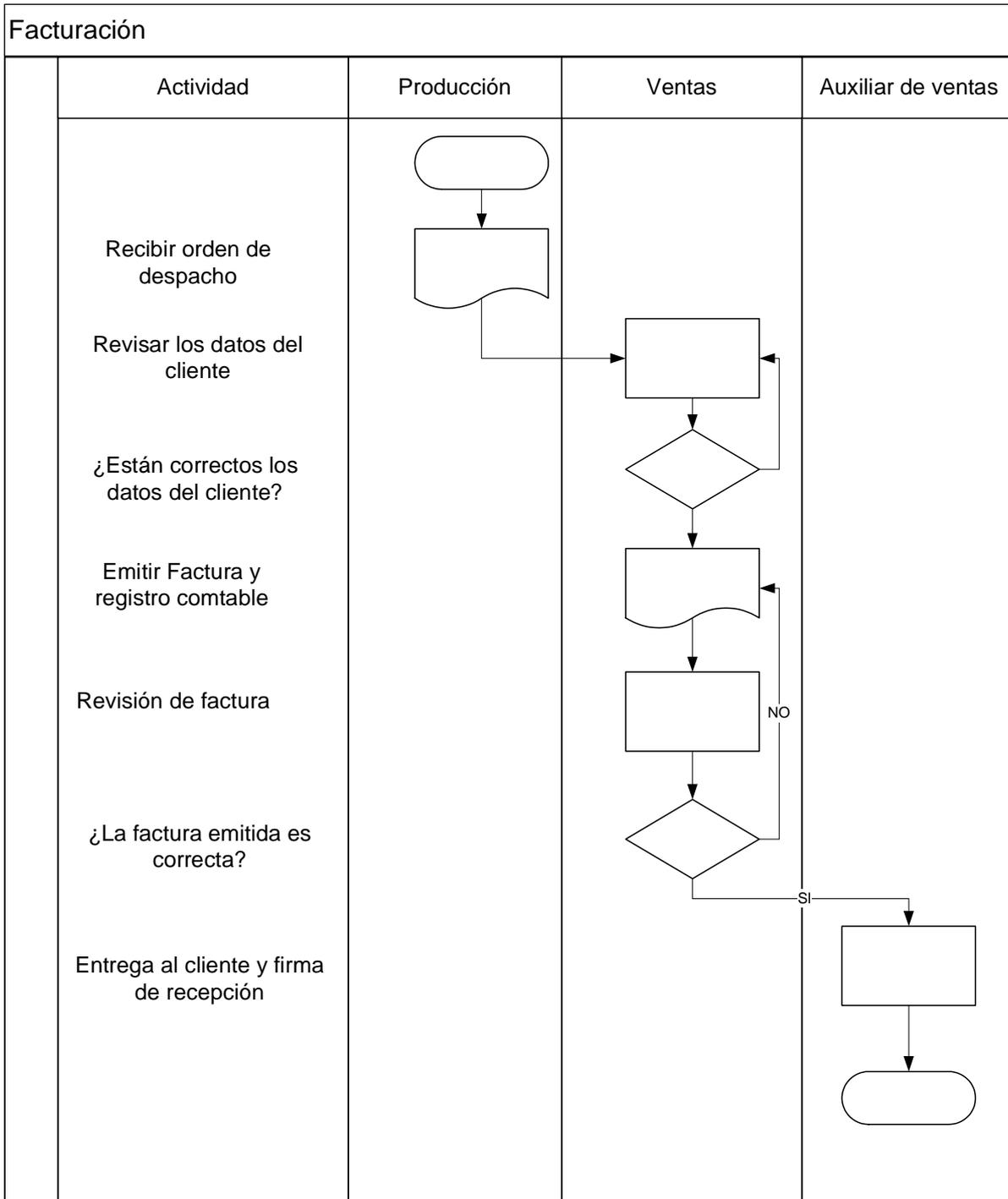
El personal encargado recibe y revisa los antecedentes de la queja, para encontrar la raíz del problema. Si el problema surge en el interior de la organización, se realiza un plan de acción y medidas correctivas necesarias, para evitar problemas posteriores.

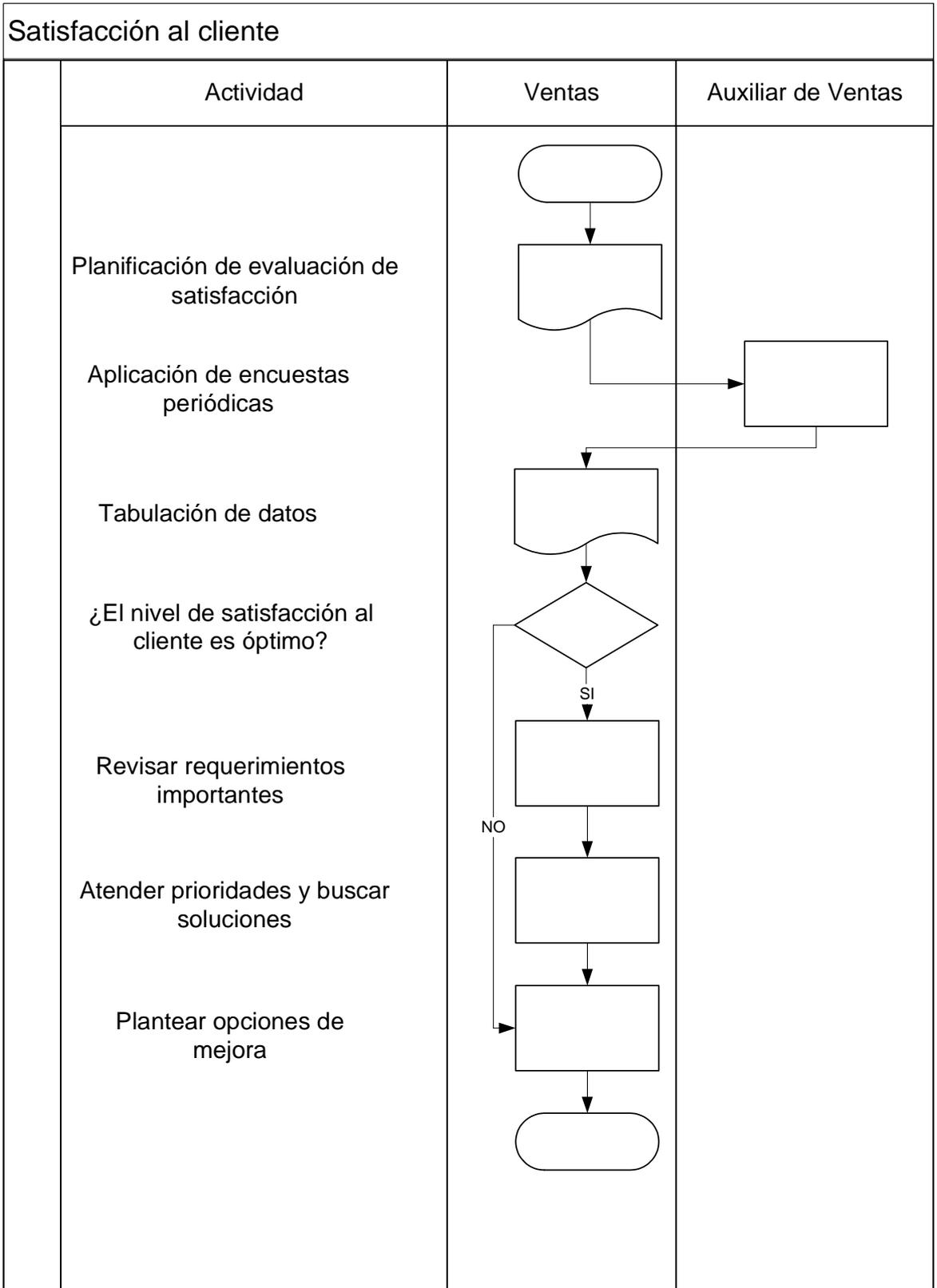
Los planes de acción son difundidos entre el personal del área, y se procede a dar contestación al cliente y brindar seguimiento del hecho ocurrido.

El objetivo del área de comercialización es captar clientes y atender sus requerimientos, procurando que encuentren en Fabrilfame un producto que realmente cubra sus necesidades y mantengan su fidelidad hacia la organización, y no forzarlos a la búsqueda de nuevos proveedores o productos sustitutos.

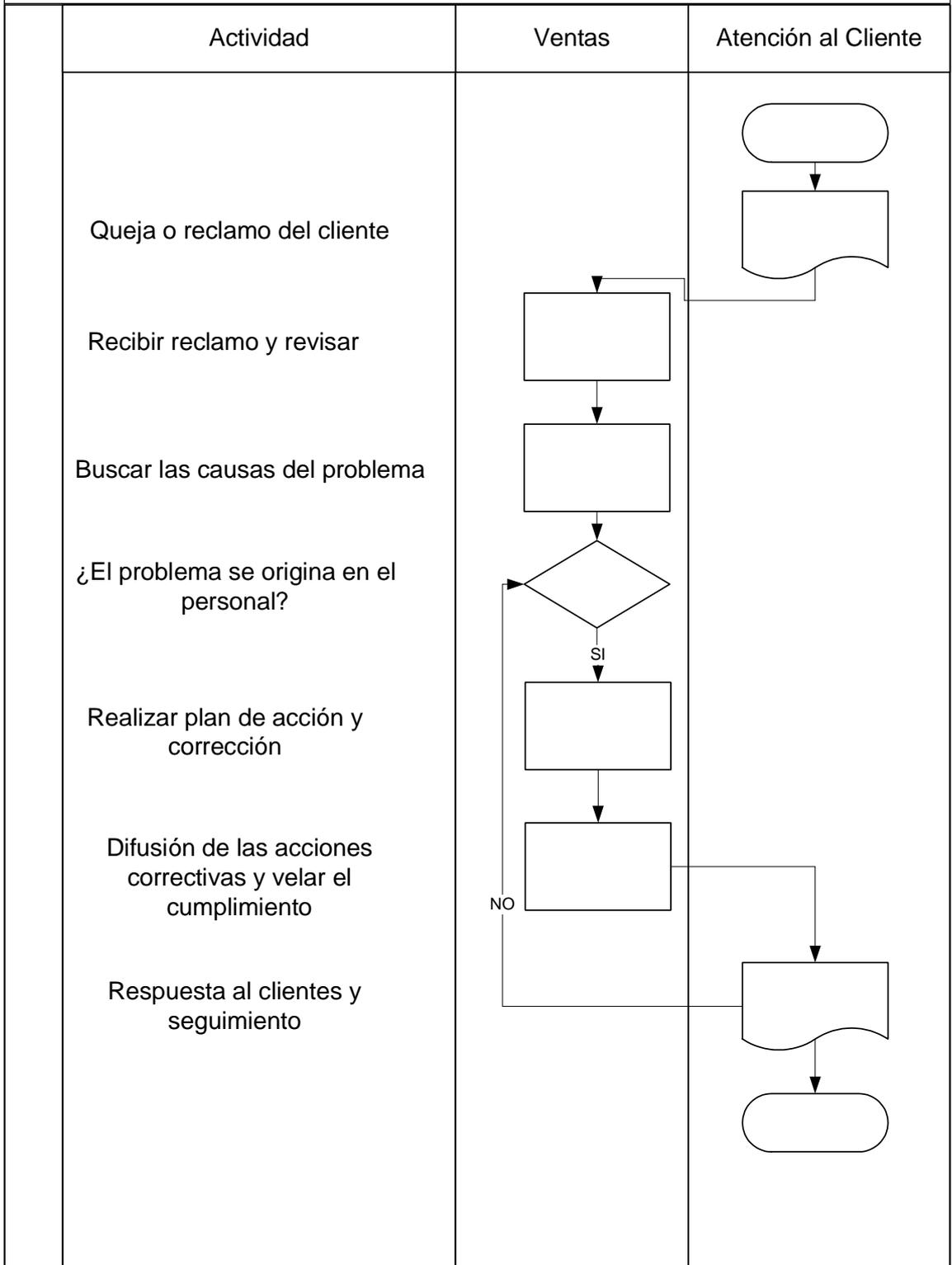
Los procesos antes descritos se resumen gráficamente así;







# Quejas y reclamos



## MACROPROCESO

D. Gestión Financiera

### PROCESOS

D.1. Costos contables

#### ACTIVIDADES

- D.1.1 Controlar en ingreso de consumos en producción  
Determinar los consumos de materias primas por orden de producción
- D.1.2 Determinar en uso de mano de obra en cada orden
- D.1.3 Determinar los CIF totales
- D.1.4 Distribuir sistemáticamente los CIF
- D.1.5 Generar estado de costo de producción y ventas
- D.1.6 Entregar información a contabilidad

### PROCESOS

D.4. Tesorería

#### ACTIVIDADES

- D.4.1 Conciliaciones bancarias mensuales
- D.4.2 Buscar alternativas de financiamiento
- D.4.3 Pagos a proveedores y empleados
- D.4.4 Realizar flujos de caja mensuales
- D.4.5 Control de inversiones

D.2. Contabilidad

- D.2.1 Revisión de sustentos
- D.2.2 Ingreso de registros contables
- D.2.3 Análisis periódicos de cuentas
- D.2.4 Emisión de estados financieros
- D.2.5 Presentación a la administración

D.3. Presupuestos

- D.3.1 Realizar un presupuesto anual
- D.3.2 Revisar la ejecución trimestralmente
- D.3.3 Analizar desviaciones
- D.3.4 Proponer correcciones o ampliaciones
- D.3.5 Medidas de control de recursos

## **D) Gestión financiera**

El control presupuestario, el manejo de tesorería y la generación de información contable, provienen del departamento de finanzas. La responsabilidad de esta área es brindar información oportuna y confiable a la gerencia para que sea un verdadero pilar en la toma de decisiones de la empresa y aportar nuevos caminos de crecimiento.

La información debe brindar un panorama claro sobre el movimiento financiero de Fabrilfame, para lo cual se presentan los principales procesos que realiza el departamento;

### **Costos contables**

Los desembolsos o utilización de activos en el área productiva deben ser controlados, pues tienen un impacto en el costo del producto final. La contabilidad de costos brinda directrices suficientes para el control de materias primas, mano de obra y costos indirectos relacionados con la producción.

El encargado de la planta productiva debe controlar que se vayan registrando los consumos de los elementos del costo en cada orden productiva, y en base a estos consumos informar periódicamente al departamento de costos los valores acumulados por orden de compra, junto con los niveles de producción de cada orden.

El contador de costos valida toda la información ingresada en el sistema y el reporte recibido, y realiza una comparación de los costos presentes con los últimos costos obtenidos.

Una vez verificada la información del consumo de elementos del costo, se genera el estado de costo de producción y ventas, para costear los productos de cada orden y poder incrementar el porcentaje de rentabilidad que establece la empresa.

Los estados de costos son enviados al contador general para la respectiva consolidación de información en los estados financieros que señala la normativa.

## **Contabilidad**

Al departamento contable se envían todas las facturas, órdenes de compra, y demás documentación a ser contabilizada. El auxiliar de contabilidad verifica que la documentación cumpla con los requisitos de ley y contenga los respaldos suficientes para justificar el registro contable.

Luego se realiza el ingreso al módulo de contabilidad en el sistema BAAN, y se entrega al contador para la revisión y autorización del registro. Periódicamente se realiza la revisión de las cuentas más importantes dentro del balance, para que a fin de cada mes se generen los estados financieros sin mayor inconveniente.

Dichos estados son revisados por el contador y entregados a la gerencia financiera, para su posterior análisis y entrega de informes mensuales a la gerencia general.

La entrega de información financiera se la realizará hasta el día 05 de cada mes, para que pueda ser una herramienta oportuna para la toma de decisiones.

## **Presupuestos**

Cada área envía un presupuesto estimado de acuerdo a la planificación de operaciones anuales, con el detalle de recursos y suministros.

Si las actividades ya fueron aprobadas en el POA de la compañía, el encargado del presupuesto verifica la razonabilidad de los valores y realiza análisis comparativos con periodos anteriores.

Una vez verificada la información se consolida un presupuesto general de la compañía, el mismo que debe ser aprobado en primera instancia por el gerente financiero para enviarlo a la aprobación de la gerencia general.

Una vez aprobado el presupuesto general, se efectúan controles trimestrales para verificar el cumplimiento y la utilización adecuada de recursos.

En caso de desvíos significativos o nuevas necesidades emergentes, el presupuesto es puesto en consideración para una modificación y los impactos que esto generaría, incluso la necesidad de recurrir a nuevas opciones de financiamiento.

### **Tesorería**

El adecuado manejo del efectivo y la obtención de fuentes de financiamiento es responsabilidad de este departamento. Para el efecto revisa diariamente los movimientos bancarios y los mayores contables de inversiones.

Con la información contable completa el auxiliar de tesorería elabora flujos de caja, que muestren los principales desembolsos de la empresa y realizar el informe correspondiente a la gerencia de finanzas.

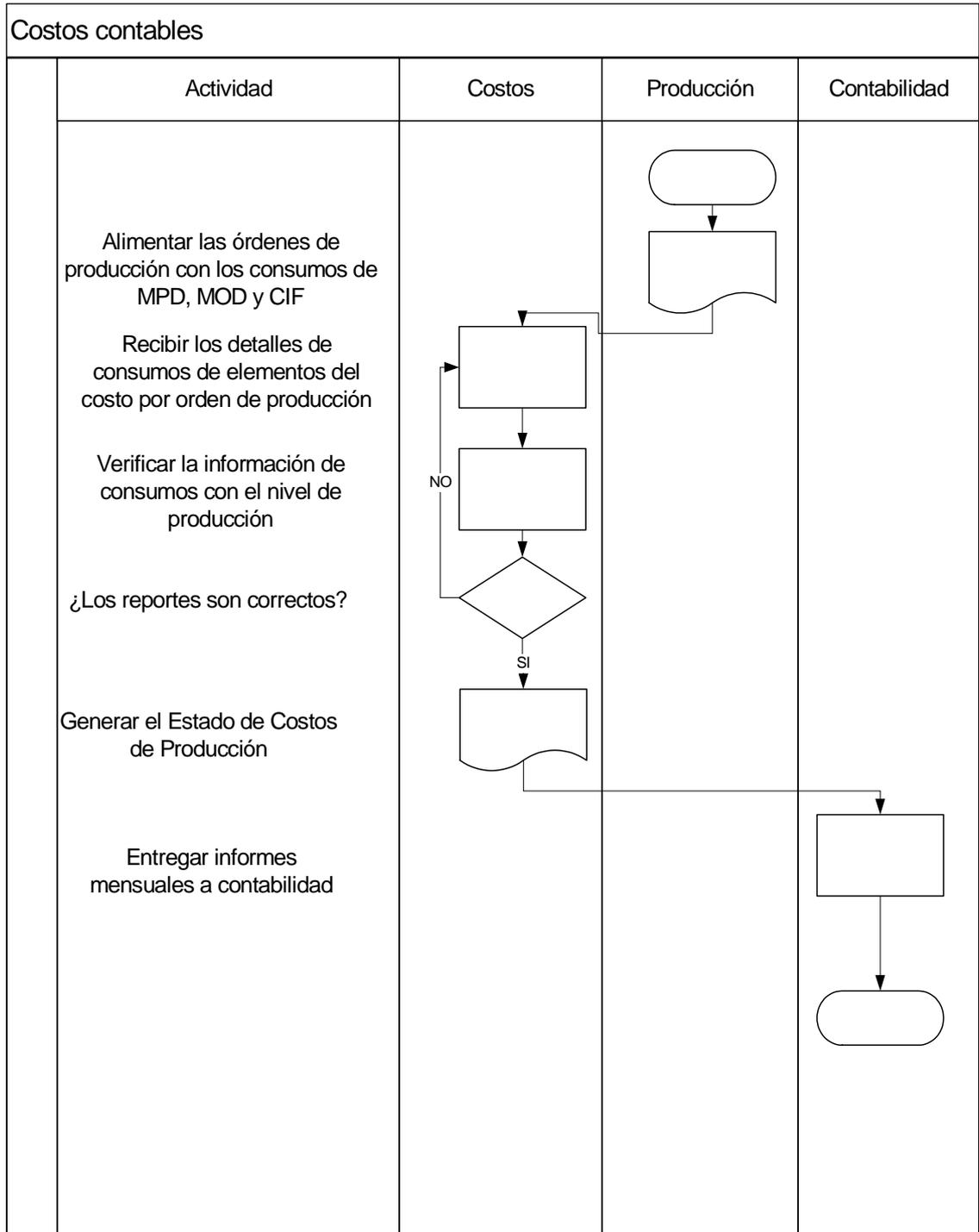
Esta herramienta permite controlar la suficiencia de recursos para atención a los requerimientos de Fabrilfame, en caso de que los recursos resultaren escasos también se incluirá en el informe las opciones de financiamiento a las que puede acceder la organización, ya sea para cubrir situaciones emergentes o brindar alternativas para ejecución de proyectos.

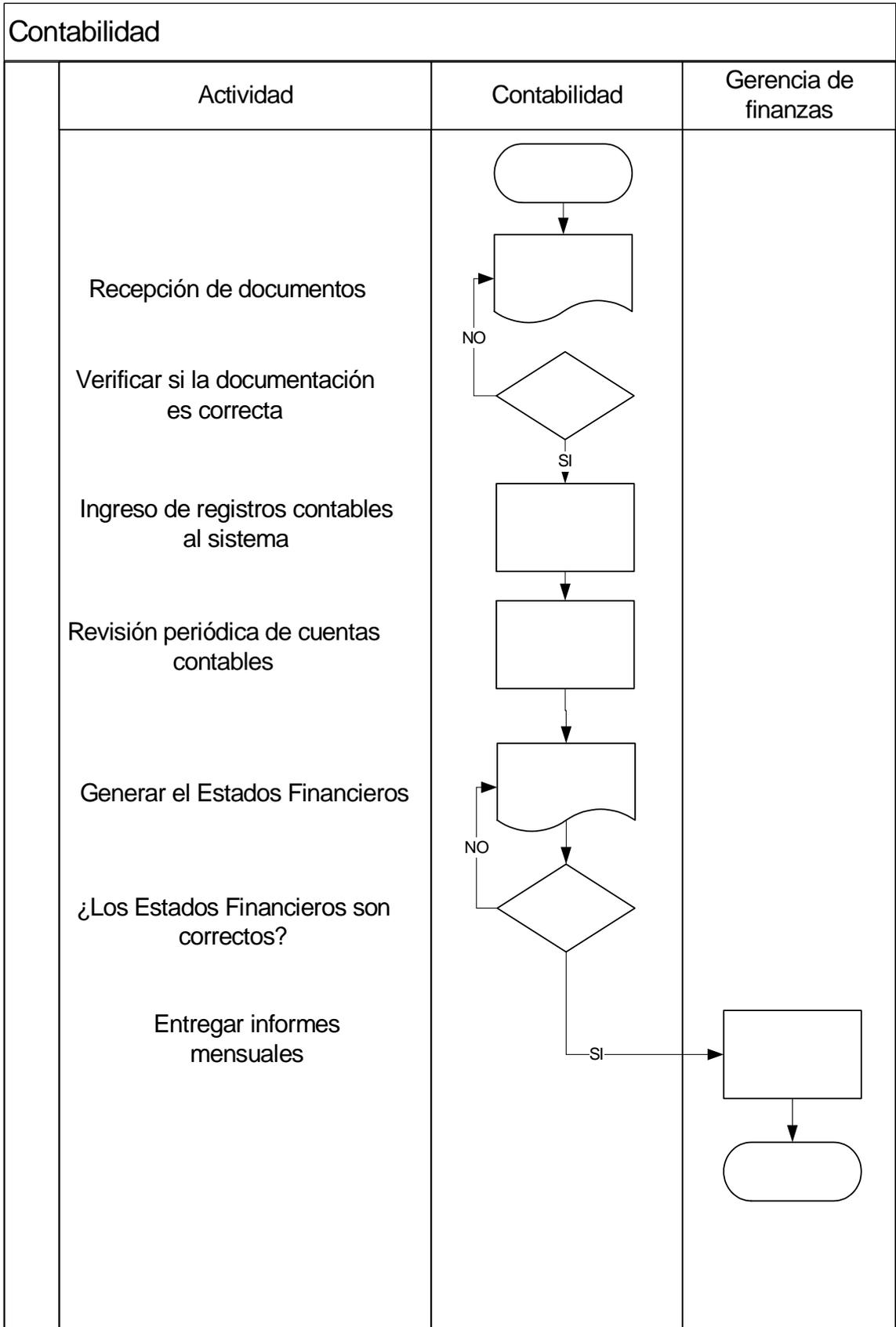
Verificada la disponibilidad de recursos, el tesorero controlará que los pagos a proveedores y empleados se vayan dando según lo planificado y no excedan los montos sin justificación alguna.

En la actualidad la información financiera se ha convertido en un pilar fundamental para la toma de decisiones, sobre todo desde la adopción de NIIF's en donde la información cumple con nuevas exigencias y permite la comparabilidad con la información de otras compañías no solo a nivel nacional sino a un nivel internacional.

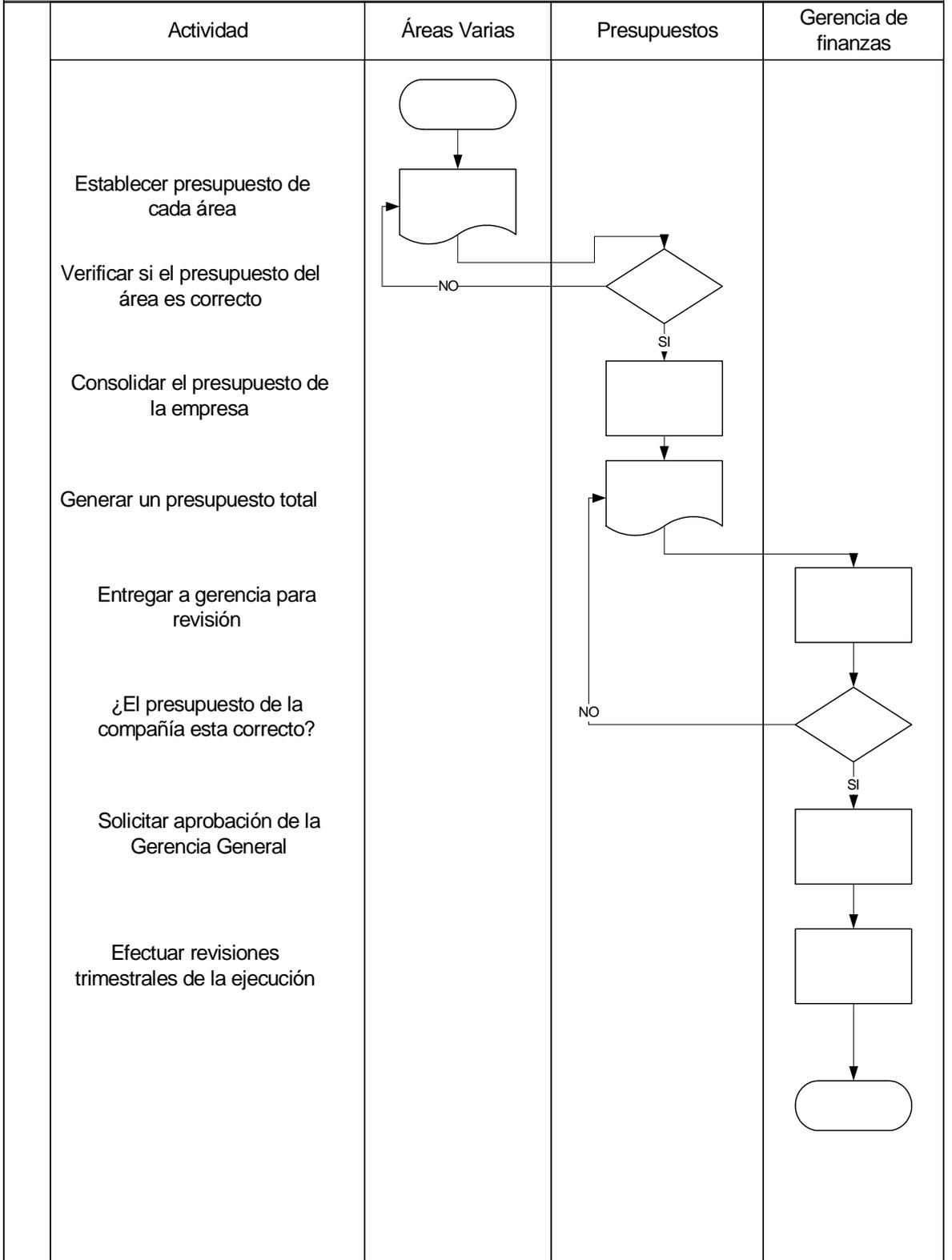
La realidad económica de las empresas se ve reflejada de mejor manera, y el contador actualmente tiene nuevos niveles de exigencia para mantenerse a un nivel competitivo en el mercado laboral.

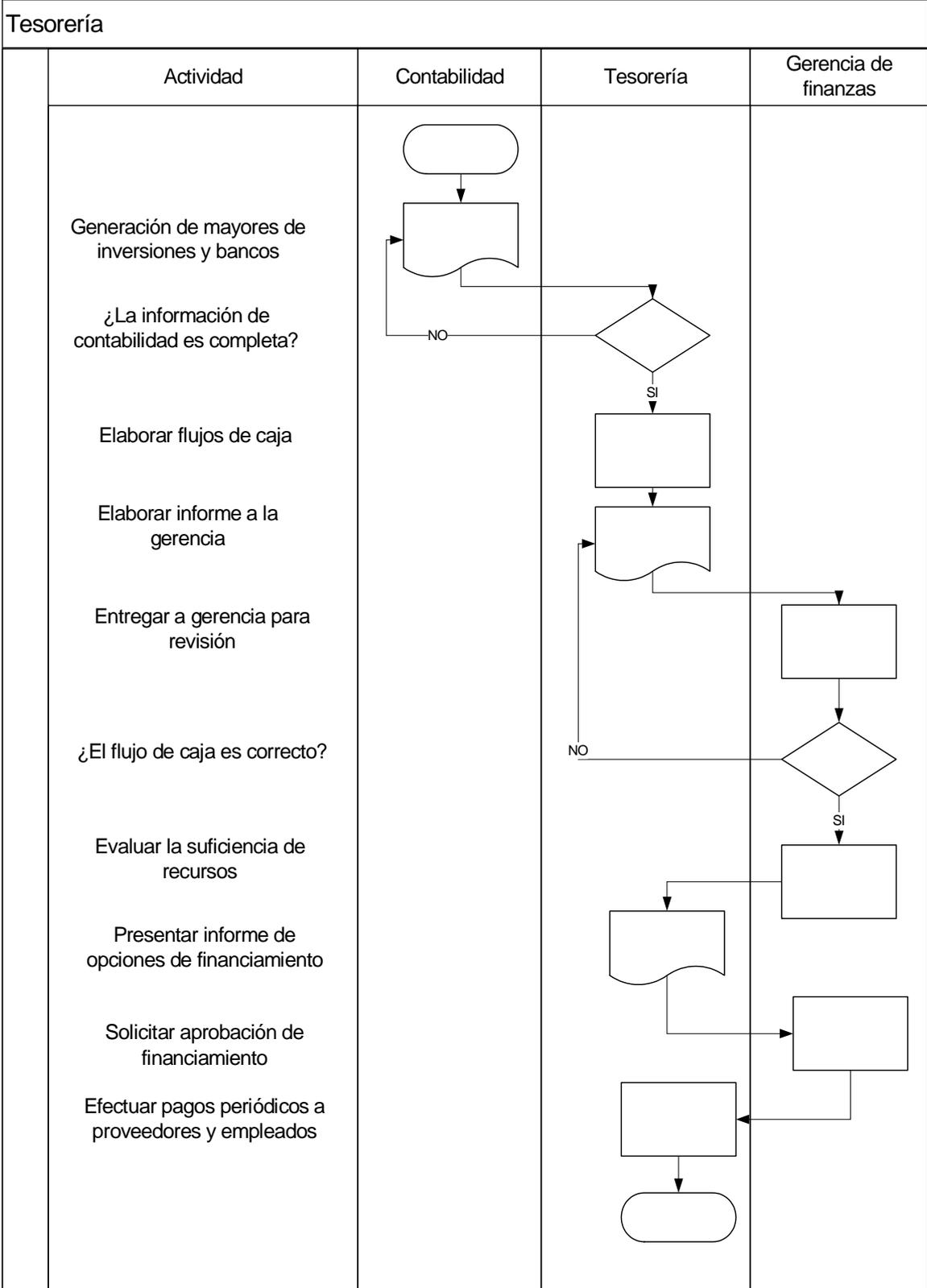
Los flujogramas de la gestión financiera se presentan a continuación;





Presupuestos





## **MACROPROCESO**

E. Gestión de Recursos Humanos

### **PROCESOS**

E.1. Reclutamiento y selección de personal

E.2. Seguridad y Salud ocupacional

E.3. Capacitación al personal

#### **ACTIVIDADES**

E.1.1 Publicación de vacantes  
E.1.2 Recepción de carpetas  
E.1.3 Revisión de carpetas  
E.1.4 Evaluación de perfiles acorde al cargo  
E.1.5 Entrevistas al personal  
E.1.6 Contratación e inducción

#### **ACTIVIDADES**

E.2.1 Evaluar el entorno del personal  
E.2.2 Encontrar situaciones de riesgo  
E.2.3 Brindar protecciones al personal  
E.2.4 Realizar chequeos médicos anuales  
E.2.5 Brindar condiciones adecuadas de trabajo  
E.2.6 Charlas sobre salud y seguridad

#### **ACTIVIDADES**

E.3.1 Plan de capacitación anual  
E.3.2 Evaluar las capacitaciones más urgentes  
E.3.3 Establecer un presupuesto  
E.3.4 Controlar el desarrollo de capacitaciones  
E.3.5 Firmas de convenios con el personal

### **PROCESOS**

E.4. Evaluación del personal

#### **ACTIVIDADES**

E.4.1 Realizar evaluación de desempeño cada trimestre  
E.4.2 Realizar evaluación de clima laboral cada trimestre  
E.4.3 Realizar evaluación de competencias cada semestre  
E.4.4 Tomar acciones de mejora

## **E) Gestión de recursos humanos**

Para Fabrilfame su activo principal es el talento humano, pues son los edificadores de la compañía, para lo cual el área de recursos humanos es la responsable de mantener un ambiente adecuado de trabajo donde puedan desarrollar sus actividades en condiciones adecuadas.

Los principales procesos que desarrolla el área de recursos humanos son;

### **Reclutamiento y selección de personal**

El proceso inicia con el pedido de las diversas áreas, para cubrir las vacantes de los puestos ya establecidos en el organigrama funcional. También el reclutamiento se lo realiza en la creación de nuevos cargos dentro de la estructura.

El inicio del reclutamiento se da con la publicación en los medios de prensa escrita y a través de la página web de Multitabajos, donde constan los requerimientos técnicos para el personal.

Luego se establece un cronograma para recepción de carpetas de los aspirantes, donde se evalúa el cumplimiento del perfil para el cargo que busca la entidad, para esto se ayuda el especialista de selección de personal en entrevistas al aspirante.

Del grupo de personas que aplican al puesto se selecciona una terna de los más opcionados, para que pasen a una siguiente fase, que es la entrevista con el gerente de área quien tiene la palabra final para la selección definitiva.

Una vez elegido el empleado nuevo, se procede a realizar el contrato pertinente y a programar un grupo para una charla de inducción a la empresa e integrarlo al equipo de trabajo de la mejor forma.

## **Seguridad y salud ocupacional**

Fabrifame se preocupa por la integridad de su personal, por lo que ha creado un área de seguridad y salud ocupacional, la misma que está pendiente que las actividades se desarrollen en condiciones óptimas y con el menor riesgo posible, tanto interna como externamente.

Se reciben requerimientos de las diversas áreas en lo referente a seguridad y salud, para luego someter a evaluación las condiciones descritas en el pedido.

El personal debe determinar cuáles son las áreas de riesgo a las que se expone el personal, para minimizar en lo posible el riesgo y precautelar su integridad tanto física como mental.

Anualmente establecerá un cronograma de exámenes médicos ocupacionales con una firma reconocida, que realice los chequeos a todo el personal.

El médico de la organización evaluará los resultados de los exámenes y de ser necesario establecerá el tratamiento para el personal que lo amerite.

También el área se encarga de programar charlas sobre normas de seguridad que debe mantener el empleado y establecer dentro del reglamento interno las normas suficientes que aseguren condiciones de higiene tanto física y mental para todo el personal interno y externo.

Parte de la seguridad física incluye brindar el equipo de seguridad necesario al personal que labora en la planta de producción y que esté expuesto a circunstancias de riesgo.

## **Capacitación al personal**

Todas las áreas de la organización y en base a la evaluación de competencias de cada empleado, el gerente de área deberá presentar un plan de capacitación de acuerdo al presupuesto aprobado y a las necesidades de la empresa.

El área de talento humano revisará y consolidará la información para el plan de capacitación anual, y enviará a aprobación de la gerencia general y el visto bueno del área de presupuestos.

En caso de que el presupuesto no sea suficiente se priorizara las capacitaciones de acuerdo a los intereses de la empresa, según la urgencia del momento.

Definidas las capacitaciones anuales se procede a buscar centros de formación que cumplan con los requerimientos y necesidades la empresa.

Una vez seleccionado el proveedor se envía al área de logística la solicitud de compra, señalando la negociación previa realizada con el proveedor.

El empleado que recibe el curso deberá firmar el convenio de capacitación pertinente, en el que se compromete a prestar sus servicios por un lapso no menor a un año y aplicar los nuevos conocimientos adquiridos. Esto también asegura la estabilidad del empleado para asegurar que el conocimiento se quede en la organización.

### **Evaluación del personal**

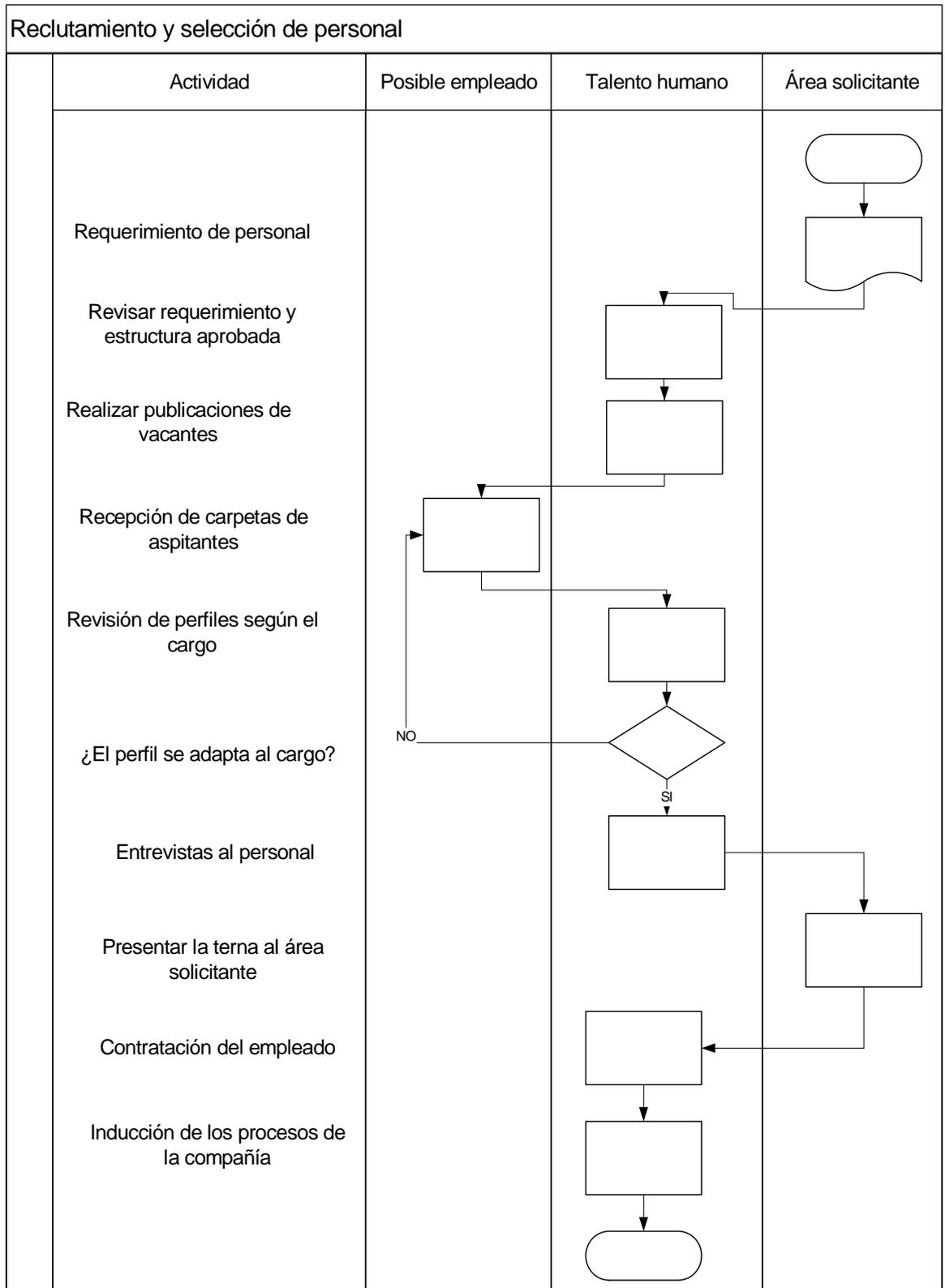
Anualmente se establece un cronograma de evaluaciones que debe ser aprobado por la gerencia. Dentro de las evaluaciones se tomarán temas bases que son la evaluación de clima laboral, evaluación de competencias y evaluación de desempeño.

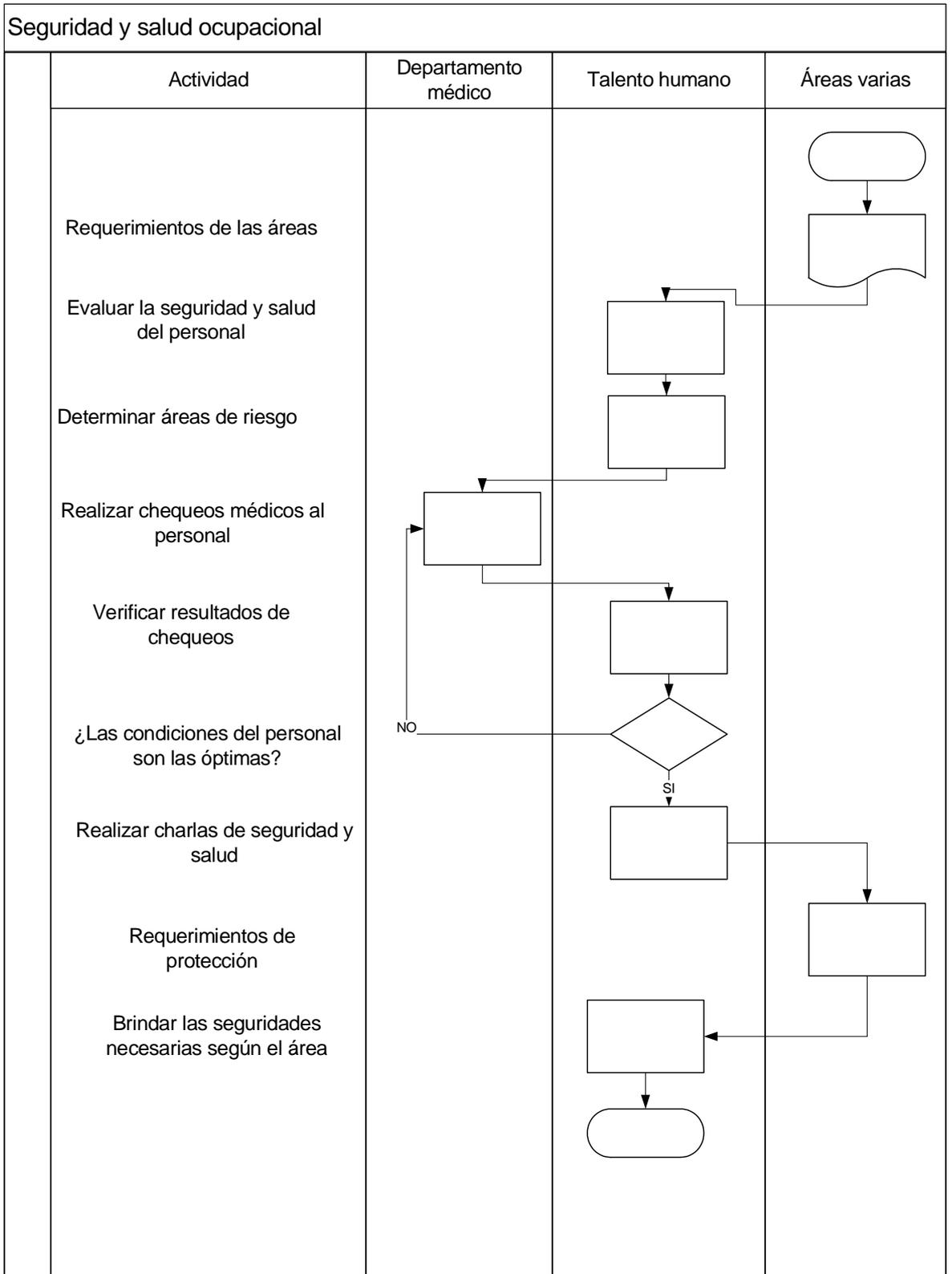
Cada gerente de área deberá conocer las fechas de evaluación al personal a su cargo, y dentro del proceso debe haber autoevaluaciones, evaluaciones de la gerencia y una evaluación conjunta.

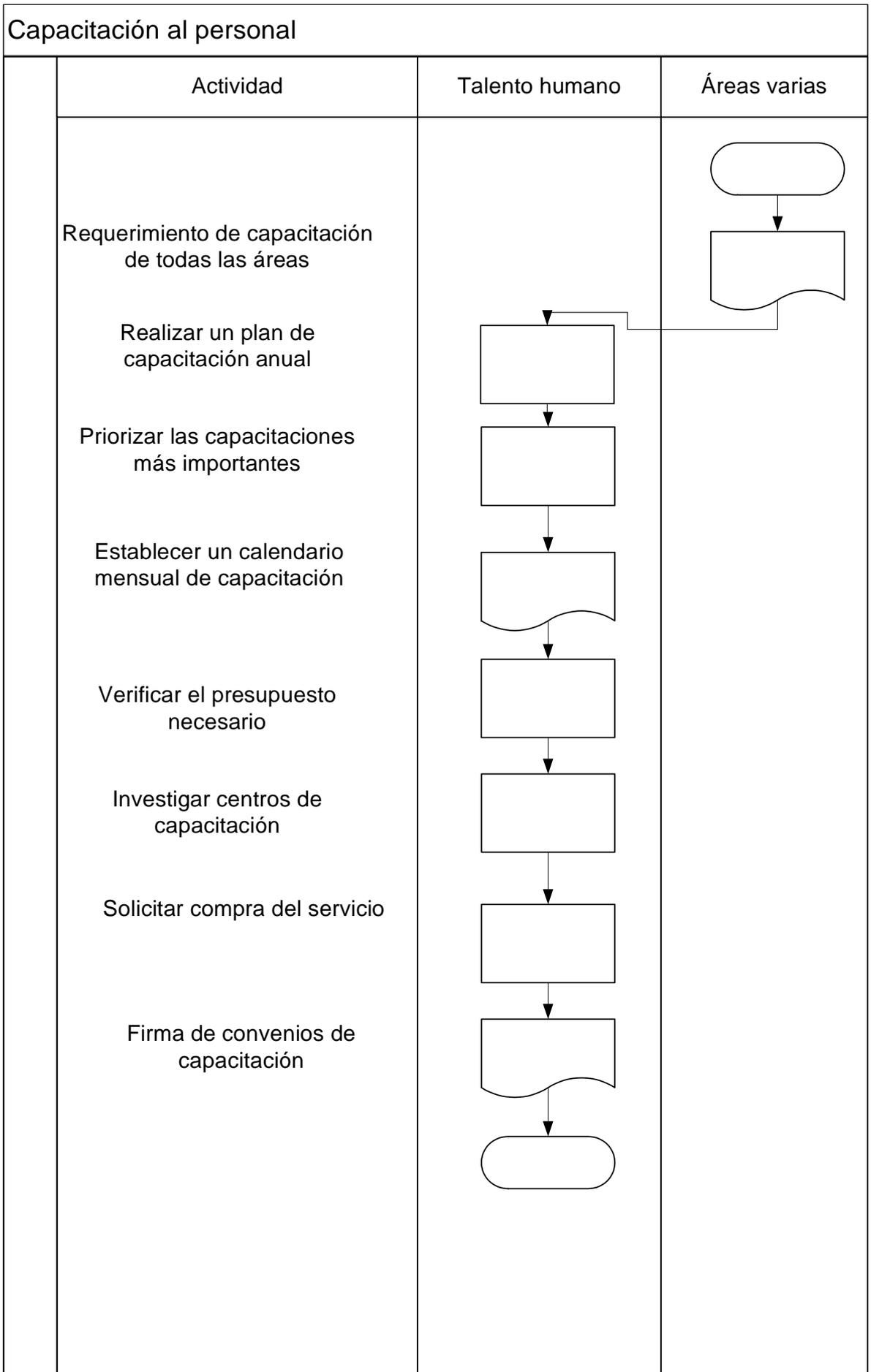
Los resultados son tabulados y los resultados entregados a la gerencia quien luego definirá la forma de distribución a cada gerencia y las acciones a tomar.

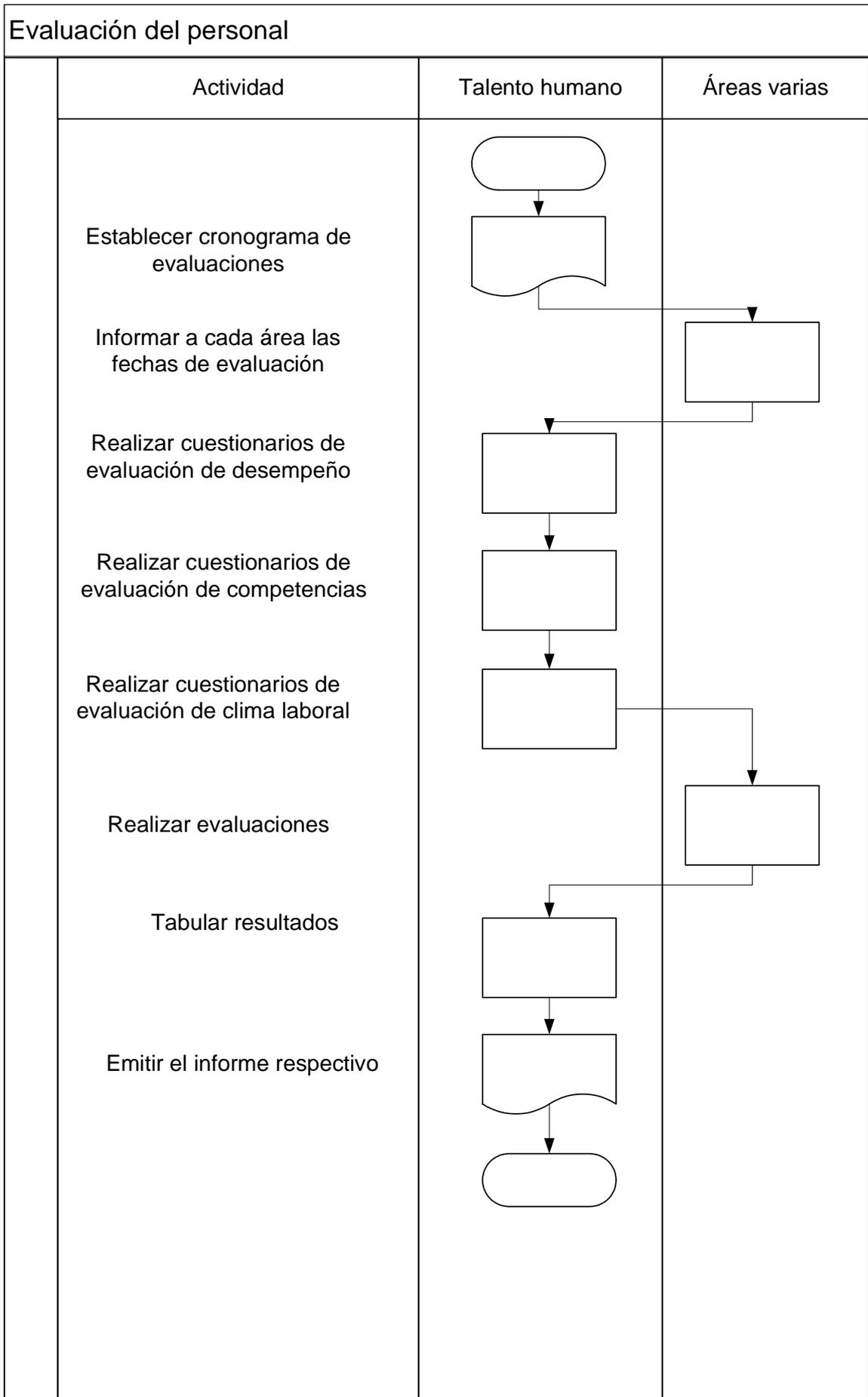
Las evaluaciones no son horizontales sino mantienen el carácter de estructura vertical.

Los flujogramas de los procesos descritos son;









## **Inventario de actividades**

Luego de revisados los procesos y actividades de Fabrilfame se realiza un inventario general de actividades, basado en los flujogramas y en las caracterizaciones de procesos que la empresa posee.

**FABRILFAME S.A.**  
**Inventario de actividades**  
*(basado en flujogramas de procesos)*

<b>N°</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
1	Publicación de vacantes
2	Recepción de carpetas
3	Revisión de carpetas
4	Evaluación de perfiles acorde al cargo
5	Entrevistas al personal
6	Contratación e inducción
7	Evaluar el entorno del personal
8	Encontrar situaciones de riesgo
9	Brindar protecciones al personal
10	Realizar chequeos médicos anuales
11	Brindar condiciones adecuadas de trabajo
12	Charlas sobre salud y seguridad
13	Plan de capacitación anual
14	Evaluar las capacitaciones más urgentes
15	Establecer un presupuesto
16	Controlar el desarrollo de capacitaciones
17	Firmas de convenios con el personal
18	Realizar evaluación de desempeño cada trimestre
19	Realizar evaluación de clima laboral cada trimestre
20	Realizar evaluación de competencias cada semestre
21	Tomar acciones de mejora
22	Controlar en ingreso de consumos en producción
23	Determinar los consumos de materias primas por orden de producción
24	Determinar en uso de mano de obra en cada orden
25	Determinar los CIF totales
26	Distribuir sistemáticamente los CIF
27	Generar estado de costo de producción y ventas
28	Entregar información a contabilidad
29	Revisión de sustentos
30	Ingreso de registros contables
31	Análisis periódicos de cuentas
32	Emisión de estados financieros
33	Presentación a la administración

N°	ACTIVIDADES
34	Realizar un presupuesto anual
35	Revisar la ejecución trimestralmente
36	Analizar desviaciones
37	Proponer correcciones o ampliaciones
38	Medidas de control de recursos
39	Conciliaciones bancarias mensuales
40	Buscar alternativas de financiamiento
41	Pagos a proveedores y empleados
42	Realizar flujos de caja mensuales
43	Control de inversiones
44	Planificar ventas anuales
45	Visitas a nuevos nichos de mercado
46	Captación de clientes
47	Planes de promoción
48	Recibir orden de despacho
49	Revisar datos del cliente
50	Revisar si el pago es de contado o crédito
51	Emitir factura
52	Entrega al cliente previa firma
53	Realizar encuesta de satisfacción
54	Tabular datos
55	Revisar requerimientos de cliente
56	Buscar opciones de mejora
57	Recibir reclamos y quejas
58	Buscar las causas origen
59	Atender reclamo
60	Acciones correctivas
61	Búsqueda de proveedores
62	Recepción de carpetas
63	Definir un grupo evaluador
64	Aceptación de mejor postor
65	Elaboración de orden de compra
66	Recepción de factura y sustentos
67	Revisión de respaldos
68	Entrega a finanzas
69	Recibir el pedido de la planta
70	Cotizar los materiales
71	Realizar la adquisición
72	Recibir y verificar los materiales
73	Disponer ubicación en bodega

<b>N°</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
74	Recibir pedido de activo fijo
75	Realizar cotizaciones
76	Realizar la adquisición
77	Ingreso del activo al sistema
78	Designar un responsable
79	Entregar el activo al custodio
80	Realizar tomas físicas periódicas
81	Pedido del cliente
82	Elaborar orden de trabajo
83	Requisición de materiales
84	Diseño de la prenda
85	Corte de tela
86	Armado de piezas
87	Recubrimiento de cuellos y mangas
88	Terminado de la prenda
89	Colocación etiquetas
90	Control de calidad
91	Empaque y embalaje
92	Pedido del cliente
93	Elaborar orden de trabajo
94	Requisición de materiales
95	Diseño del calzado
96	Corte de piezas
97	Aparado y cosido de piezas
98	Vulcanizado (pegado y cosido)
99	Acabados
100	Control de calidad
101	Empaque y embalaje
102	Pedido del cliente
103	Elaborar orden de trabajo
104	Requisición de materiales
105	Diseño de la carpa o sleeping
106	Corte de piezas
107	Cosido y armado de partes
108	Terminado
109	Control de calidad
110	Empaque y embalaje
111	Minimización de ruidos
112	Fumigación de plagas
113	Manejo de desechos sólidos
114	Mantenimiento de equipos (emisión de gases)

Elaborado por: Ricardo Xavier Vásquez

El inventario de actividades será la base de partida para determinar las actividades que generan valor al cliente, además de tener un panorama más claro de que procesos o actividades pueden ser eliminadas o tienen mayor relevancia dentro de la organización.

Podemos decir que este inventario constituye una lista de actividades a ser depurada, según el nivel de importancia y el impacto que puede generar en el cliente final, además de buscar la manera de optimizar el consumo de recursos.

### 3.1.2. Cadena de valor

La cadena de valor permite tener una visión horizontal de la empresa y también que no se mantenga una perspectiva ambigua de que el valor únicamente se genera en la manufactura del producto, es decir, dentro de la planta de producción, sino que las actividades logísticas y administrativas se vinculan dentro de la relación con el cliente, desde el ingreso de materias primas hasta la entrega del producto final.

Las principales actividades mostradas en secuencia, vistas de una forma horizontal, y que generan un impacto de valor al cliente son;

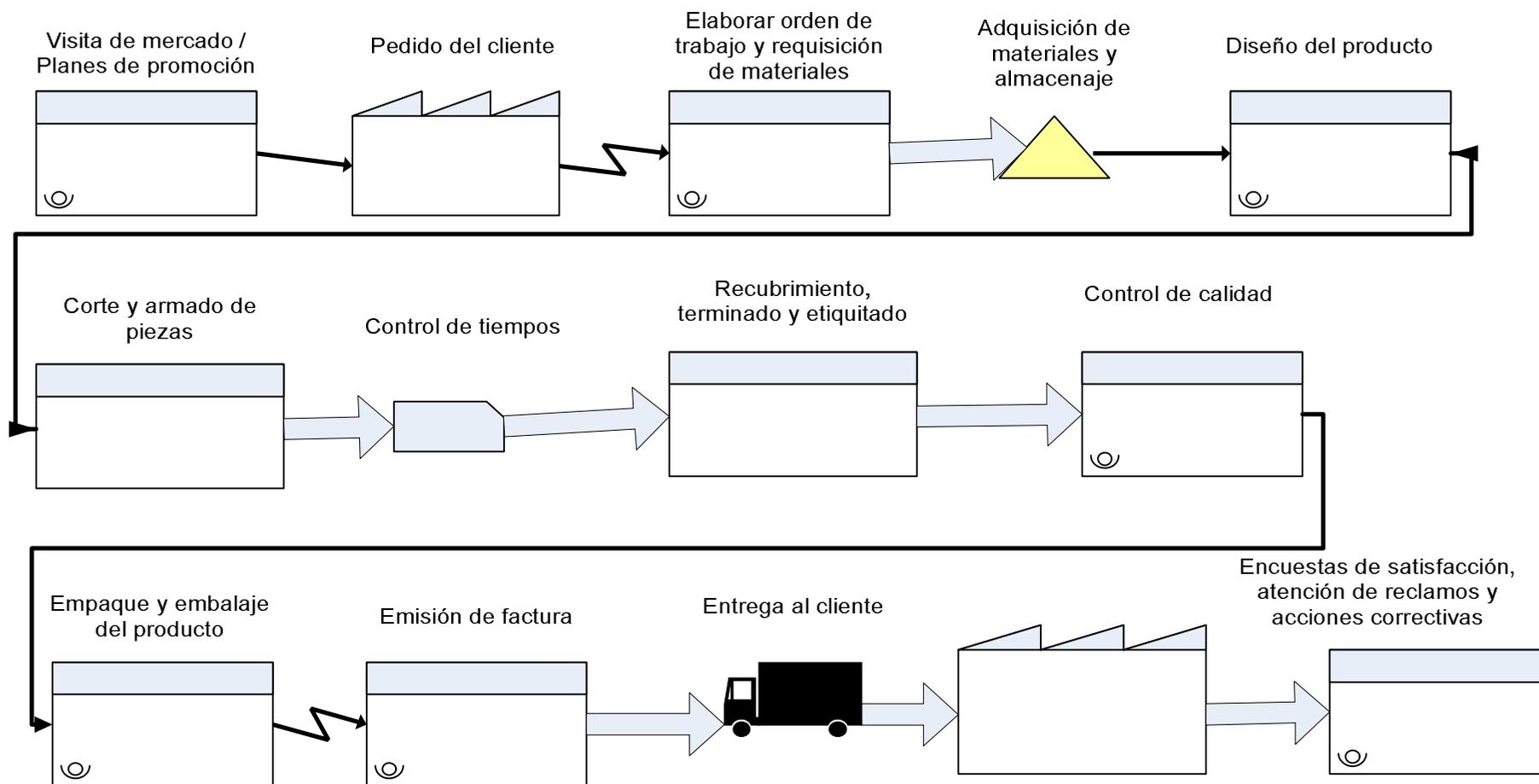
#### **Ilustración 8.- Actividades principales**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>MACROPROCESO</b>
Visitas a nuevos nichos de mercado	Ventas
Planes de promoción	Ventas
Pedido del cliente	Producción
Elaborar orden de trabajo	Producción
Requisición de materiales	Producción
Realizar la adquisición	Logística
Disponer ubicación en bodega	Logística
Diseño de la prenda	Producción
Corte de tela	Producción
Armado de piezas	Producción
Recubrimiento de cuellos y mangas	Producción
Terminado de la prenda	Producción

Colocación etiquetas	Producción
Control de calidad	Producción
Empaque y embalaje	Producción
Emitir factura	Finanzas
Entrega al cliente previa firma	Finanzas
Realizar encuesta de satisfacción	Ventas
Revisar requerimientos de cliente	Ventas
Buscar opciones de mejora	Ventas
Atender reclamo	Ventas
Acciones correctivas	Ventas

Elaborado por: Ricardo Xavier Vásquez

### Ilustración 9.- Representación gráfica de la cadena de valor



Elaborado por: Ricardo Xavier Vásconez

## 3.2 Clasificación de las actividades

Una vez definido el inventario de actividades junto con la cadena de valor y la vista horizontal de Fabrilfame, se hace necesaria la clasificación de las actividades en primarias y de apoyo. Para esto se realizó una depuración de las actividades que no tienen un impacto significativo en el cliente y que el consumo de recursos es mínimo.

### 3.2.1 Actividades primarias

Las actividades primarias son las que tienen relación con la logística interna y externa de la empresa, como el almacenamiento y distribución de materias primas y producto terminado; las actividades del proceso productivo y las actividades de la gestión de marketing y ventas. Son consideradas primarias porque afectan directamente a la relación del cliente con la empresa.

Dichas actividades están estrechamente ligadas con la cadena de valor antes definida y son;

#### Actividades primarias

ACTIVIDADES	MACROPROCESO
Pedido del cliente	Ventas
Elaborar orden de trabajo	Producción
Requisición de materiales	Producción
Realizar la adquisición	Logística
Disponer ubicación en bodega	Logística
Diseño de la prenda	Producción
Corte	Producción
Armado de piezas	Producción
Aparado	Producción
Recubrimiento de cuellos y mangas	Producción
Terminado de la prenda	Producción
Colocación etiquetas	Producción
Control de calidad	Producción
Empaque y embalaje	Producción
Emitir factura	Finanzas
Entrega al cliente previa firma	Ventas
Realizar encuesta de satisfacción	Ventas
Revisar requerimientos de cliente	Ventas
Buscar opciones de mejora	Ventas
Atender reclamo	Ventas

Dentro de la administración de la empresa, estas actividades son el pilar para definir una optimización de recursos y minimizar costos, es por eso que la alta gerencia parte de las actividades primarias para definir las estrategias empresariales y alcanzar una ventaja competitiva.

### 3.2.2 Actividades secundarias o de apoyo

Como su nombre lo indica, las actividades de apoyo colaboran con la cadena de valor de la compañía. Estas actividades son las encargadas del abastecimiento de materiales y suministros, administración de recursos humanos, control tecnológico y el manejo financiero de la organización, que no intervienen directamente en la elaboración del producto ni en la relación con el cliente, pero son realmente necesarias para un correcto desenvolvimiento de los procesos en general.

#### Actividades secundarias o de apoyo

N°	ACTIVIDADES	MACROPROCESO
1	Publicación de vacantes	Recursos humanos
2	Contratación e inducción	Recursos humanos
3	Evaluar el entorno del personal	Recursos humanos
4	Brindar protecciones al personal	Recursos humanos
5	Realizar chequeos médicos anuales	Recursos humanos
6	Charlas sobre salud y seguridad	Recursos humanos
7	Generar estado de costo de producción y ventas	Finanzas
8	Emisión de estados financieros	Finanzas
9	Realizar un presupuesto anual	Finanzas
10	Medidas de control de recursos	Finanzas
11	Buscar alternativas de financiamiento	Finanzas
12	Pagos a proveedores y empleados	Finanzas
13	Realizar flujos de caja mensuales	Finanzas
14	Control de inversiones	Finanzas
15	Revisar datos del cliente	Logística
16	Búsqueda de proveedores	Logística
17	Elaboración de orden de compra	Logística
18	Recepción de factura y sustentos	Logística
19	Realizar la adquisición de activos fijos	Logística
20	Realizar tomas físicas periódicas	Logística
21	Minimización de ruidos	Producción
22	Fumigación de plagas	Producción
23	Manejo de desechos sólidos	Producción
24	Mantenimiento de equipos (emisión de gases)	Producción

Las actividades arriba señaladas si bien es cierto son de apoyo o categorizadas como secundarias, pero no se debe restarles importancia, pues todas las piezas del rompecabezas son importantes para alcanzar el objetivo final, donde se busca satisfacción al cliente y beneficios económicos a la organización.

### 3.3 Detalle de los recursos que consume la empresa

Fabrifame dentro de sus operaciones diarias utiliza un sinnúmero de recursos, para un adecuado desarrollo de labores, los mismos que son asignados a los costos de los productos o cargados a los gastos del periodo, algunos son de fácil identificación y asignación, mientras que para otros se hace necesaria la aplicación de técnicas de distribución.

#### 3.3.1 Determinación de recursos

Dentro del costeo ABC los recursos no son asignados directamente al producto, sino que se considera que las actividades son las que consumen los recursos y por ende dichos valores deben cargarse a las mismas en primera instancia, y aquí radica la importancia de identificar claramente cuáles son los recursos que la organización consume y el valor de cada uno.

Para determinar dichos recursos, partimos de un balance de comprobación y señalamos los rubros más significativos que consume la empresa, de la siguiente forma;

**FABRILFAME S.A.**  
**Detalle general de recursos**  
**(expresado en dólares US)**

CUENTA	DESCRIPCIÓN	VALOR
<b>COSTOS DIRECTOS (MPD Y MOD)</b>		
5111010101	COSTOS DE VENTAS BIENES	11.414.778,59
5111020101	MATERIA PRIMA	-2.087,90

5111030101	MATERIA PRIMA	-65.973,95
5111030102	PRODUCTO TERMINADO	24.704,16
5111040101	VARIACIONES EN PRECIO	-65,12
5111040103	VARIACIONES EN MATERIALES	174.674,71
5111040201	VARIACION EN MANO DE OBRA	-13.870,38
5111040306	CIERRE DE IMPORTACIONES	1.333,62
5111040307	VARIACIONES DEPRECIACIONES	12.482,46
5111040202	VARIACIÓN EN MANO DE OBRA	210.287,85
5111040301	VARIACIÓN MATERIALES	275.502,09
5111040305	VARIACIONES INDIRECT. VARIABLE	234.823,46
<b>COSTOS INDIRECTOS (mpi, moi, cif)</b>		
5191080101	SUELDOS M.O.I	1.459.333,94
5191080201	HORAS EXTRAS M.O.I.	438.300,22
5191080301	DÉCIMO TERCER SUELDO	159.915,31
5191080302	DÉCIMO CUARTO SUELDO	96.777,12
5191080303	VACACIONES	9,84
5191080304	APORTE PATRONAL AL IESS	233.958,14
5191080306	FONDO DE RESERVA	142.053,87
5191080307	INDEMNIZACIÓN	794,18
5191080308	COSTOS LABORAL POR SERVICIOS	153.811,12
5191080309	COSTOS LABORAL POR SERVICIOS	4.227,48
5191080402	LUNCH	260.157,73
5191080404	UNIFORMES DE TRABAJO	381,71
5191080405	ASISTENCIA MEDICA	78.183,94
5191080407	SEGUROS PAGADOS	11.169,95
5191080501	TRANSPORTE	127.971,84
5191080503	OTROS BENEFICIOS	10.554,97
5192010402	LUNCH	7,14
5192010503	OTROS BENEFICIOS	0

5192010701	TELÉFONO	180,65
5192010802	ARRIENDOS	98.841,51
5192010803	COMBUSTIBLE	9.539,10
5192010901	SERVICIOS CONTRATADOS	6,3
5192011001	AGUA	19.093,60
5192011002	LUZ	30.535,31
5192011401	CAPACITACIÓN	200
5192011601	GASTOS DE MOVILIZACION	142
5192011901	PAPELERÍA Y UTILES DE OFICIN	3,52
5192012302	MANTENIMIENTO VARIOS	7.846,53
5192012304	MANTENIMIENTO EQ Y MAQUINARI	66.530,41
5192012403	REPUESTOS Y ACCESORIOS	22.970,75
5192012503	MAQUINARIAS	5.199,67
5192012506	OTROS	41.257,09
5192012601	DEPRECIACIONES FÁBRICA	115.222,65
5192012701	GASTOS VARIOS	59.842,87
5192013701	MOVILIZACIÓN INT.Y ESTIBAJE	4.320,85
5192014401	CAJA CHICA	829,72
5193010101	SUELDOS M.O.I	169.852,72
5193010201	HORAS EXTRAS M.O.I.	21.838,87
5193010301	DÉCIMO TERCER SUELDO	16.273,70
5193010302	DÉCIMO CUARTO SUELDO	9.387,02
5193010304	APORTE PATRONAL AL IESS	23.861,98
5193010306	FONDO DE RESERVA	13.978,17
5193010308	COSTOS LABORAL POR SERVICIOS	14.884,94
5193010309	COSTOS LABORAL POR SERVICIOS	249,37
5193010402	LUNCH	22.174,21
5193010404	UNIFORMES DE TRABAJO	784,62
5193010405	ASISTENCIA MÉDICA	4.725,20

5193010406	ACCIDENTES Y ENFERMEDADES	0,37
5193010407	SEGUROS PAGADOS	1.099,19
5193010501	TRANSPORTE	9.068,24
5193010503	OTROS BENEFICIOS	876,63
5195010104	MANO DE OBRA INDIRECTA- ESTANDA	-3.177.565,44
5195010105	MANO DE OBRA INDIRECTA ESTAN	-312.457,13
5195010108	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	-1.247,75
5195010109	OTROS GASTOS DE FÁBRICA ESTA	-366.124,09
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>		
6111010101	SUELDOS	407.400,35
6111010102	HORAS EXTRAS	17.065,66
6111010104	DÉCIMO TERCER SUELDO	35.648,70
6111010105	DÉCIMO CUARTO SUELDO	15.897,92
6111010106	VACACIONES	-401,88
6111010107	APORTE PATRONAL	52.354,01
6111010109	FONDO DE RESERVA	32.880,51
6111010110	INDEMNIZACIÓN	1.693,37
6111010111	COSTO LABORAL X SERV JUB	26.875,56
6111010112	COSTO LABORAL X SERV. DESAH	1.414,96
6111010119	OTROS BENEFICIOS	15.289,26
6111010120	UNIFORMES	2.290,23
6111010125	LUNCH	2.316,96
6111010126	ASISTENCIA MÉDICA	21.536,98
6111010127	SEGUROS PAGADOS	1.940,24
6111010130	TRANSPORTE	16.036,40
6111010132	SERVICIO DE ALIMENTACIÓN	48.310,13
6111010133	CAPACITACIÓN PERS. JURÍDICAS	13.443,72
6111010134	CAPACITACIÓN PERS. NATURALES	360

6111020101	ENERGÍA ELÉCTRICA	6.181,19
6111020102	AGUA	2.474,50
6111020103	TELÉFONO	7.010,02
6111020105	ASEO Y LIMPIEZA	3.240,42
6111020119	ARRIENDOS	16.039,58
6111020120	SEGUROS	445,99
6111020124	SEGURIDAD PRIVADA	13.064,92
6111020128	ESTUDIOS AMBIENTALES	7.454,94
6111030101	OFICINA	43.463,45
6111030104	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	3.168,86
6111030107	INSUMOS SEGURIDAD INDUSTRIAL	12.262,76
6111040101	EDIFICIOS	63.550,40
6111040102	MUEBLES, ENSERES Y EQ.OFICIN	2.550,54
6111040103	EQUIPO DE OFICINA	2.249,14
6111040104	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	13.725,88
6111040105	VEHÍCULOS	7.959,27
6111050101	EDIFICIOS	1.366,92
6111050102	MUEBLES Y ENSERES	13.715,92
6111050104	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	18.544,90
6111050105	VEHÍCULOS	24.544,20
6111060101	SEGUROS	8.985,88
<b>GASTOS DE VENTAS</b>		
6112010101	SUELDOS	106.066,41
6112010102	HORAS EXTRAS	4.015,67
6112010103	COMISIONES A VENDEDORES	93.404,72
6112010104	DÉCIMO TERCER SUELDO	17.341,83
6112010105	DÉCIMO CUARTO SUELDO	5.091,52
6112010106	VACACIONES	39,25

6112010107	APORTE PATRONAL	25.323,98
6112010109	FONDO DE RESERVA	16.816,44
6112010111	COSTO LABORAL X SERV. JUB	8.269,40
6112010112	COSTO LABORAL X SERV. DESAH	138,53
6112010119	OTROS BENEFICIOS	930,01
6112010120	UNIFORMES	295,35
6112010125	LUNCH	509,22
6112010126	ASISTENCIA MÉDICA	4.589,73
6112010127	SEGUROS PAGADOS	619,09
6112010130	TRANSPORTE	8.190,86
6112010132	SERVICIO DE ALIMENTACIÓN	12.507,82
6112010133	CAPACITACION PERS. JURÍDICAS	335
6112020101	ENERGÍA ELÉCTRICA	1.148,94
6112020102	AGUA	835,38
6112020103	TELÉFONO	3.735,97
6112020105	ASEO Y LIMPIEZA	3.543,16
6112020119	ARRIENDOS	10.215,59
6112020120	SEGUROS	19,62
6112020124	SEGURIDAD PRIVADA	2.213,26
6112020128	PUBLICIDAD	87.102,15
6112030101	OFICINA	18.067,40
6112030104	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	19.147,76
6112040101	EDIFICIOS	5.817,87
6112040102	MUEBLES, ENSERES Y EQ.OFICIN	73,49
6112040103	EQUIPO DE OFICINA	254,73
6112040104	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	1.835,03
6112040105	VEHÍCULOS	11.560,74
6112050102	MUEBLES Y ENSERES	1.456,84
6112050104	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	6.679,58

6112050105	VEHÍCULOS	0
6112060101	SEGUROS	2.932,83
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>		
6121010103	DIFERENCIA DE PAGO	42,54
6121010105	COMISIONES INTERESES Y OTROS	8.857,70
6122010111	HOLDINGDINE S.A.	47.275,00
	<b>TOTAL DE RECURSOS ANUALES</b>	<b>USD 13.900.074,61</b>

Fuente: Balance de comprobación Fabrilfame 2011

El promedio de consumo de recursos mensuales asciende a USD 1.158.339,55, incluyendo consumo de materias primas directas e indirectas, junto con la mano de obra, de acuerdo a la información obtenida del balance de comprobación.

### 3.3.2 Agrupación de recursos consumidos

Los recursos arriba señalados serán clasificados en cinco grupos para facilitar la distribución e identificación de los valores.

Los recursos se agruparán de la siguiente manera:

- **Recursos de personal.-** Constituyen los sueldos, salarios y demás remuneraciones y beneficios de ley que perciben los empleados y trabajadores de la empresa
- **Recursos operacionales.-** Hace referencia a los materiales necesarios para la producción y el mantenimiento de los equipos.
- **Instalaciones.-** Es el valor de uso de las instalaciones de la empresa, es decir, el valor de la depreciación de los activos de propiedad, planta y equipo.

- **Servicios.-** Son los recursos de apoyo a todo nivel de la organización, no solo a nivel de servicios recibidos sino que incluye los valores de suministros para llevar a cabo los procesos de la empresa.
- **Recursos no operacionales.-** Son los recursos consumidos que no tienen relación directa con la operación de la compañía, pero que se hacen necesarios para desarrollar adecuadamente las actividades

Los recursos una vez clasificados se presentan de la siguiente forma;

**Ilustración 10.- Detalle de recursos de la empresa**

<b>RECURSOS DE PERSONAL</b>	<b>ANUAL</b>	<b>MENSUAL</b>
Sueldos y beneficios al personal	999.333,21	83.277,77

<b>RECURSOS OPERACIONALES</b>		
Materiales directos e indirectos	11.900.465,50	991,705.46
Mantenimiento equipos	73.129,19	6.094,10
Mantenimiento administración	109.577,09	9.131,42

<b>INSTALACIONES</b>		
Depreciación fábrica	115.222,65	9.601,89
Depreciación edificios	1.366,92	113,91
Depreciación muebles y enseres	15.172,76	1.264,40
Depreciación equipo de computación	25.224,48	2.102,04
Depreciación vehículos	24.544,20	2.045,35

<b>RECURSOS SERVICIOS</b>		
Servicios básicos planta	49.823,00	4.151,92
Arriendos	125.096,68	10.424,72
Financieros	56,175,24	4.681,27
Combustible, estibaje y repuestos	65.318,71	5.443,23
Suministros y otros	162.834,33	13.569,53
Servicios básicos oficinas	28.169,58	2.347,47
Seguros administrativos	12.384,32	1.032,03

<b>RECURSOS NO OPERACIONALES</b>		
Capacitación	14.138,72	1.178,23
Seguridad privada	15.278,18	1.273,18

Estudios ambientales y seguridad	19.717,70	1.643,14
Publicidad	87.102,15	7.258,51

<b>TOTAL</b>	<b>13.900.074,61</b>	<b>1.158.339,55</b>
--------------	----------------------	---------------------

Elaborado por: Ricardo Xavier Vásconez

### Distribución de acuerdo a los elementos del costo

<b>Materiales Directos</b>	<b>Valor</b>
Mano de obra	234,289.77
Materia Prima	731,380.59
<b>Costo Primo</b>	<b>894,686.11</b>

<b>Materiales Indirectos</b>	<b>Valor</b>
Materia Prima distribuida	<b>70,984.25</b>

<b>Costos indirectos de fabricación</b>	
Mano de obra	109,312.87
Combustible, estibaje y repuestos	5,443.23
Publicidad	7,258.51
Mantenimiento muebles y equipos administración	9,131.42
Depreciación fabrica	9,601.89
Depreciación muebles y enseres	1,264.40
Depreciación equipo de computación	2,102.04
Depreciación vehículos	2,045.35
Capacitación	1,178.23
Depreciación edificios	113.91
Servicios básicos planta	4,151.92
Arriendos	10,424.72
Servicios básicos oficinas	2,347.47
Seguridad privada	1,273.18
Estudios ambientales y seguridad	1,643.14
Seguros administrativos	1,032.03
Mantenimiento equipos y reparaciones	6,094.10
Financieros	4,681.27
Suministros y otros	13,569.53
<b>Total costos indirectos para distribuir</b>	<b>192,669.19</b>
<b>TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN</b>	<b>1,158,339.55</b>

Elaborado por: Ricardo Xavier Vásconez

En esta forma se establece un consumo anual de recursos que bordea los catorce millones de dólares y un promedio mensual de USD 1.158.339, en utilización de recursos dentro de toda la empresa. Dentro de este rubro se establece un consumo de

materia prima y mano de obra de USD 894,686.1; en lo referente a materia prima indirecta, al ser recursos que la empresa si identifica dentro de cada orden de producción, no ameritan ninguna distribución adicional y ascienden a USD 70,984.25, dejando un total de costos indirectos a distribuir de USD 192,669.19, equivalente al 17.72 % del costo de producción, el mismo que constituirá la base para distribución mediante el costeo ABC. Con la determinación de las actividades de la empresa y con el nivel de recursos consumidos, se hace necesaria la distribución de los valores de los recursos a las actividades de una forma coherente y sistemática, con la participación conjunta del personal que conoce a la organización.

## CAPÍTULO IV

### CAMBIO DEL COSTEO POR ÓRDENES DE PRODUCCIÓN HACIA EL COSTEO ABC

#### 4.1 ¿Qué es el sistema de costos por órdenes de producción?

Fabrifame durante toda su vida institucional ha trabajado bajo pedidos de clientes, siendo la mejor forma para costear sus productos el método de órdenes de producción.

Las instalaciones de la empresa tienen la maquinaria y la capacidad instalada para atender varios requerimientos de clientes, cumpliendo las especificaciones y la calidad del producto exigida. El proceso de producción inicia únicamente con el pedido del cliente y las especificaciones acordadas del producto, es decir, la empresa solo produce cuando tiene la venta asegurada.

##### 4.1.1 Concepto

El sistema de costeo por órdenes de producción es un método de acumulación de costos para una producción bajo pedidos específicos del cliente, que busca un control adecuado de los elementos del costo, que son materia prima, mano de obra y costos indirectos mediante la aplicación de *hojas de costos*, con el objetivo de utilizar eficientemente los recursos como máquinas, equipos, espacio y en general aprovechar al máximo la capacidad instalada de la empresa. (Zapata Sánchez, 2007, pág. 206)

Para Fabrifame no se pretende dejar de utilizar el método de control de costos, sino brindar una herramienta que proporcione mayor información para la toma de decisiones y muestre una nueva perspectiva de la realidad económica de la organización.

#### **4.1.2 Características de este sistema**

El costeo por órdenes de producción presenta las siguientes características esenciales dentro de su aplicación, que son:

- La producción no es en serie o continua, sino bajo pedidos del cliente.
- El proceso productivo es en fases que van acumulando costos en su ejecución.
- La capacidad instalada de la empresa debe permitir cumplir con los requerimientos del cliente, para satisfacerlo con el producto solicitado.
- El control de los elementos del costo son por cada lote de producción u orden de trabajo, y se registran en hojas de costos.
- La identificación del consumo de materia prima directa y mano de obra directa, son fáciles de asignar dentro de la hoja de costos, el monto correspondiente a cada orden.
- Los costos indirectos de fabricación deben ser distribuidos a cada orden de trabajo con tasas de asignación, las mismas que deben ser coherentes, objetivas y directamente relacionadas con el costo a distribuir y su utilización en la producción.
- Dentro del sistema de órdenes de producción se puede establecer tasas predeterminadas de costos, que no son más que fórmulas valoradas para elaboración de un producto determinado, y que incluso facilita la liquidación de las hojas de costos y la determinación del presupuesto para la ejecución de la orden de producción.

Por todo lo antes señalado, la organización aplica hasta la presente fecha el costeo bajo el modelo de órdenes de producción, pero con el pasar del tiempo al evaluar los

resultados generados, existe una baja considerable en la utilidad neta de cada ejercicio económico.

Los ingresos del ejercicio 2011 ascienden a 17 millones de dólares, de los cuales el costo de producción fue 12 millones de dólares, es decir, se generó una utilidad bruta en ventas de 5 millones de dólares que equivalen a una rentabilidad del 29%, pero al considerar los gastos de administración y ventas que fueron de 3 millones de dólares, y aplicar la participación de trabajadores y el impuesto a la renta del ejercicio, se alcanza una utilidad neta de 950 mil dólares aproximadamente, que equivale a un porcentaje del 5 % de rentabilidad neta.

Con todo lo descrito se puede apreciar que existe una utilidad bruta aceptable en la organización, pero los gastos de distribución merman esta rentabilidad drásticamente.

A simple vista se podría decir que existe un gasto excesivo en los procesos de distribución, pero ¿Qué tan real es esta afirmación? ¿Hay alguna posibilidad de que existan costos elevados en el producto? ¿Cómo saber qué área o departamento consume recursos innecesariamente o en exceso? ¿Existe un desperdicio de recursos?

Todas estas interrogantes tratan de ser respondidas con la información que proporciona el sistema costeo ABC, para brindar un nuevo panorama de la empresa y colaborar de mejor forma en la toma de decisiones, con un nuevo panorama financiero en pro de alcanzar las metas de la organización.

#### **4.1.3 Desventajas del costeo por órdenes de producción en Fabrilfame**

Considerando el tiempo de la compañía en el mercado y las herramientas de aquel entonces, el costeo por órdenes de trabajo era la mejor alternativa para costear la producción, pero las condiciones en el transcurrir del tiempo han cambiado tanto en precios y calidad de los materiales, las exigencias del talento humano, la tecnificación y automatización de los procesos productivos, la evolución de la tecnología y los métodos y alternativas de costeo.

Todo esto ha ido generando nuevas exigencias a la organización para mantener un nivel competitivo en el mercado, para lo cual el método de costeo por órdenes de producción no es suficiente, y por lo que se determinan las siguientes desventajas para Fabrilfame:

- El costeo por órdenes de trabajo se lo maneja desde hace mucho tiempo de la misma forma pero el entorno es cambiante y las circunstancias de la empresa no son las mismas.
- Las técnicas de costeo fueron desarrolladas en tiempos y circunstancias diferentes
- Existen nuevos modelos de costeo que la entidad no considera
- El modelo de órdenes de producción no controla de forma eficiente la utilización de recursos
- La rentabilidad neta va disminuyendo y aun no se determina donde se encuentra el punto de fuga de recursos
- No existe un control adecuado en las áreas de administración y ventas pues el esfuerzo se centra en la producción
- Los costos indirectos del producto son asignados de forma sistemática y no son cien por ciento reales, pues se basa únicamente en horas de trabajo
- El costo del producto puede estar alejado de la realidad y dar tendencia a una inadecuada toma de decisiones

Las circunstancias antes descritas es lo que hace a la empresa buscar nuevas alternativas de control de recursos para mejorar el nivel de rentabilidad y seguir en un nivel competitivo dentro del mercado, ya que la baja de la utilidad bruta genera demasiado impacto y preocupación a la administración de la empresa.

La información que proporciona el costeo ABC cubre en gran medida las desventajas actuales que la compañía tiene, siendo esta una alternativa de mejora a nivel empresarial.

## 4.2 Detalle de los elementos del costo que utiliza la empresa

Recordemos que Fabrilfame tiene tres líneas de negocio que son vestuario, calzado y equipo de camping, y los principales materiales que utiliza son caucho, fibras sintéticas, cordones y telas de diferente tipo. Luego son procesados por los obreros añadiendo un valor agregado dentro del proceso productivo, para llegar al producto final.

Dentro del cálculo del costeo ABC nos enfocaremos en el proceso de prendas de vestir debido a que es el producto estrella de la compañía y las ventas principalmente se alimentan dentro de esta producción y en menor nivel en los productos de calzado y de camping.

### 4.2.1 Detalle de materias primas

El producto estrella de Fabrilfame son las camisetas marrones para utilización de las Fuerzas Armadas, el nivel de ventas es mayor que los demás productos por ser un artículo de uso constante del cliente y por ende el requerimiento es considerable y de alta frecuencia. Para la producción de las camisetas se requiere de los siguientes materiales;

**Ilustración 11.- Detalle de materiales**

NÚMERO	MATERIAL
1	TELA JERSEY MARRON EJÉRCITO
2	HILO MARRON 5000M / 120/ T/27
3	FUNDA PLÁSTICA 14 X 18
4	ETIQUETA FAME ANGOSTA S/T
5	ETIQUETA NUMERADA TALLA 42
6	RIB 65-35 POL/ALG. MARRON EJERCITO

Fuente: Informe de costos 2011 Fabrilfame

En la elaboración de la camiseta marrón, la materia prima directa es la **tela Jersey marrón**, pues es la que se puede identificar directamente en el producto en cualquier momento del proceso productivo y sin la cual no se podría elaborar la misma.

Los demás materiales como el hilo, fundas, etiquetas, y el rib de las camisetas, son materiales indirectos cuyo consumo por producto y por orden de producción, se lo tiene controlado y no se hace necesaria la búsqueda de métodos de asignación a cada orden.

El control de los materiales en el inventario es a través de la aplicación del método de valoración promedio ponderado. Además cada trimestre se realiza una toma física de inventario como norma de control.

El bodeguero es el responsable de la custodia de los materiales y organización de la bodega, la misma que debe tener las condiciones adecuadas para el almacenaje de las materias primas y minimizar el riesgo de que se deterioren o pierdan. Toda entrada y salida de mercadería debe estar documentada y registrada en el sistema BAAN.

La organización para el control de la materia prima dentro de la producción utiliza estándares de materiales según el siguiente detalle;

<b>Estructura de materiales</b>				
<b>N°</b>	<b>COD. BANN</b>	<b>MATERIAL</b>	<b>CANT</b>	<b>UND</b>
1	23100000180	TELA JERSEY MARRON EJERCITO	0,84	M
2	23300000126	HILO MARRÓN 5000M / 120/ T/27	0,1	M
3	23700000007	FUNDA PLÁSTICA 14 X 18	0,1	U
4	23600000030	ETIQUETA FAME ANGOSTA S/T	1	U
5	23600000049	ETIQUETA NUMERADA TALLA 42	1	U
6	23100000289	RIB 65-35 POL/ALG. MARRRÓN EJÉRCITO	0,009	Kg

Fuente: Informe de costos 2011 Fabrilfame

La cantidad de material por unidad para producción, se lo determina con la elaboración de muestras en diversas tallas, juntamente con la experiencia del personal y previa aceptación de las muestras por parte del cliente, con esta base se realiza el requerimiento de materias primas y se estima el presupuesto necesario para cumplir con el pedido. La información de consumo es ingresada al sistema para el control respectivo de cada pedido.

#### **4.2.2 Mano de obra**

Al igual que los materiales, la mano de obra también se la clasifica en directa e indirecta, principalmente la mano de obra directa la constituye las personas que elaboran la prenda, es decir, el personal encargado de tender la tela, unir y coser las partes, recubrir las mangas y bajos, poner las tallas y etiquetas, cortar los hilos, doblar y enfundar.

El tiempo del personal que interviene en las actividades mencionadas, es controlado a través de hojas de costos y tiempos estándar establecidos para la producción de las camisetas, y no se hace necesaria la determinación de procesos de asignación.

En lo referente al diseño del producto, seguridad de fabrica, supervisión, control de calidad y demás personal que interviene indirectamente en la confección del producto, y del cual no se dispone un control por orden de producción sino de forma global, si es necesario incluir estos valores al rubro de costos indirectos de fabricación, como mano de obra indirecta, y determinar un método sistemático de distribución.

Dentro del rubro de mano de obra se incluye los valores por sueldos y salarios, horas extras, beneficios de ley y demás gastos directamente relacionados al personal antes señalado. El control de los empleados en general se lo efectúa a través de un reloj finger, donde se revisa los ingresos, horas de almuerzo, atrasos y faltas del personal, para minimizar al máximo el tiempo ocioso. Se brinda al personal estabilidad, pagos puntuales, servicio de guardería, y se cumple con lo que la ley señala, buscando siempre generar un buen ambiente laboral y de esta forma fomentar el correcto desempeño de actividades.

#### **4.2.3 Métodos de asignación de costos indirectos a las órdenes de producción**

Dentro de la confección de camisetas marrón, se hace necesaria la utilización de otros recursos tanto humanos como materiales, que si bien es cierto, no están directamente relacionados con el proceso productivo pero que son necesarios para que el producto sea elaborado y llegue a manos del cliente, el inconveniente es cómo

asignar estos valores a cada una de las órdenes de producción y finalmente al producto.

Los principales costos indirectos que tiene Fabrilfame son;

<b>CIF</b>
Agua
Luz
Teléfono
Arriendos
Combustible
Mantenimiento varios
Mantenimiento equipo y maquinaria
Repuestos y accesorios
Seguro de maquinarias
Otros seguros (instalaciones)
Gastos varios
Movilización interna y estibaje
Depreciaciones

Fuente: Resumen de CIF Fabrilfame

Estos recursos no son fáciles de distribuir al artículo final, por lo que se hace necesario determinar las formas de asignación.

La técnica contable señala varias formas de asignación de los costos indirectos, entre las más frecuentes podemos señalar la distribución de costos por horas máquina, costo histórico, horas mano de obra, número de máquinas, número de empleados, unidades producidas y metros cuadrados de las instalaciones, etc. Cada método depende de la naturaleza del costo, por ejemplo el arriendo se lo distribuye en base a metros cuadrados, los seguros de maquinaria se distribuye en base al costo histórico de la maquinaria en forma porcentual, los repuestos y accesorios se distribuyen en base a las horas máquina.

Pero en Fabrilfame existe una distribución particular de costos indirectos, pues se acumulan todos los CIF generados en el periodo, y el valor total se lo divide en valor por día laborado, luego valor por hora y valor por minuto, y el resultado final se lo calcula para la producción diaria estimada de unidades producidas. Este método lo aplican considerando que es la forma que refleja de mejor manera el costo de producción.

Hay que señalar que la mayoría de los métodos de costeo fueron desarrollados cuando todo el trabajo se lo controlaba manualmente, no había tecnificación de procesos, las técnicas de producción eran más simples y el desarrollo tecnológico aún no estaba en auge. Tales métodos de costeo aplican formas de asignación de costos que ya no satisfacen las necesidades de las organizaciones y en varios casos, esta asignación ya no refleja datos que se acerquen a la realidad y puede causar errores en la toma de decisiones.

#### **4.2.4 Reproceso y niveles de desperdicio**

Dentro del proceso normal de producción tanto en prendas de vestir, calzado y equipo pesado, existen fallas mínimas dentro de alguna de las fases productivas, ante lo cual existen dos alternativas que son:

- Dependiendo del error, realizar el reproceso del producto para corregir lo ocurrido, y elaborar nuevamente el producto, de no ser posible el reproceso, se considerará como desecho el material perdido.
- En el caso de prendas de vestir y equipo de camping, los desechos no reprocesados son vendidos cada trimestre para generar un ingreso adicional.

Cabe señalar que la compañía estima dentro del proceso productivo un desperdicio de hasta un 4% del total de materias primas, mismo que se considera normal dentro de los subprocesos de corte, cosido y terminado.

Si el nivel de desperdicio es superior al estimado, se realiza el seguimiento para encontrar los cuellos de botella en el proceso y corregir el nivel de desperdicio de manera pronta. Hay que recalcar que cualquier reproceso de las prendas implica costos adicionales que no deben ser cargados al cliente, pues el error se genera en la empresa, ya que si se incrementa el precio podemos perder al cliente y acarrear problemas por incumplimiento de contrato.

## CAPÍTULO V

### APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTEO ABC

#### 5.1 Costeo de las actividades de Fabrilfame

Se ha descrito la forma en que Fabrilfame controla sus costos y se ha definido un panorama de costos implícitos dentro del proceso productivo incluyendo gastos que apoyan a que el producto sea confeccionado, y que llegue al cliente en las condiciones contratadas.

Ahora con un panorama claro de la compañía, los recursos, actividades y el producto estrella a costear, se presentará a continuación el sistema de acumulación y asignación de costos de acuerdo al costeo basado en actividades, para finalmente evaluar comparativamente los resultados obtenidos.

##### 5.1.1 Conductores de recursos

Las actividades principales del proceso productivo de la línea de vestuario ya fueron definidas y también se establecieron los costos de los recursos consumidos, ahora es necesario buscar la forma de asignar el costo de los recursos a las actividades, a través de lo que se conoce como **conductores de recursos**.

En la determinación de dichos conductores pueden aplicarse ciertos criterios como son:

- Buscar la relación causa – efecto, que es el criterio ideal ya que es lo que genera el consumo de recursos
- El beneficio recibido producto del consumo de recursos
- Si los criterios anteriores no funcionan, es necesaria la aplicación de la racionalidad, donde el criterio personal juega un papel fundamental para la asignación de recursos

Para el caso de Fabrilfame, los conductores de recursos determinados son;

## Ilustración 12.- Conductores de recursos

Costos indirectos	Conductor
Combustible y repuestos	Horas máquina
Publicidad	Número de pedidos
Mantenimiento muebles y equipos administración	Cantidad de equipos y muebles
Depreciación fabrica	Metros cuadrados
Depreciación muebles y enseres	Identificación específica del activo
Depreciación equipo de computación	Identificación específica del activo
Depreciación vehículos	Identificación específica del activo
Capacitación	Identificación específica del personal
Depreciación edificios	Metros cuadrados
Servicios básicos	Metros cuadrados
Arriendos	Metros cuadrados
Servicios básicos oficinas	Metros cuadrados
Seguridad privada de planta	Metros cuadrados
Estudios ambientales y seguridad	Metros cuadrados
Seguros administrativos	Número de empleados
Mantenimiento equipos y reparaciones	Identificación específica
Financieros	Compra de materia prima
Suministros y otros	Número de empleados

Elaborado por: Ricardo Xavier Vásquez

### 5.1.2 Asignación del costo de recursos a las actividades

Para la asignación de recursos a las actividades es necesario conocer alguna información adicional de la organización, para realizar un reparto sistemático y coherente de los costos.

Entre los datos que se requieren para la distribución, mencionamos los siguientes:

- La organización cuenta con una planta productiva de alrededor de 273 m<sup>2</sup> destinada para la confección textil principalmente
- Parte del área administrativa está ubicada en un área de 47 m<sup>2</sup>
- La organización cuenta con 68 personas ubicadas en las distintas áreas
- Para la producción de calzado y equipo pesado se hizo necesario arrendar una instalación adicional junto con el edificio administrativo y de ventas, con un tamaño total de 370 m<sup>2</sup>

Con esta información y con los conductores de recursos obtenemos la siguiente tabla de costos de recursos indirectos a distribuir;

**Ilustración 13.- Tabla de recursos, conductor y costo**

<b>RECURSOS</b>	<b>CONDUCTOR</b>	<b>TOTAL COSTO RECURSO</b>
Mano de obra indirecta	Identificación específica	109.312,87
Combustible y repuestos	Horas máquina	5.443,23
Publicidad	Número de pedidos	7.258,51
Mantenimiento muebles y equipos administración	Cantidad de equipos y muebles	9.131,42
Depreciación fabrica	Metros cuadrados	9.601,89
Depreciación muebles y enseres	Identificación específica del activo	1.264,40
Depreciación equipo de computación	Identificación específica del activo	2.102,04
Depreciación vehículos	Identificación específica del activo	2.045,35
Capacitación	Identificación específica del personal	1.178,23
Depreciación edificios	Metros cuadrados	113,91
Servicios básicos	Metros cuadrados	4.151,92
Arriendos	Metros cuadrados	10.424,72
Servicios básicos oficinas	Metros cuadrados	2.347,47
Seguridad privada de planta	Metros cuadrados	1.273,18
Estudios ambientales y seguridad	Metros cuadrados	1.643,14
Seguros administrativos	Número de empleados	1.032,03
Mantenimiento equipos y reparaciones	Identificación específica	6.094,10
Financieros	Compra de materia prima	4.681,27
Suministros y otros	Número de empleados	13.569,53
<b>TOTAL (USD)</b>		<b>192.669,19</b>

Elaborado por: Ricardo Xavier Vásconez

La tabla anterior no incluye los valores correspondientes a materia prima directa e indirecta y mano de obra directa, por tener claramente definida la asignación específica a cada orden de producción y no se hace necesaria la determinación de una tasa de distribución.

Los rubros en los que aparece un conductor como **identificación específica**, corresponde a rubros que se conocen específicamente cuanto corresponden a cada orden de producción, y por ende son identificables fácilmente, gracias al tipo de control de Fabrilfame y no es necesario prorratear.

Los conductores de asignación de recursos, son considerados la mejor alternativa para costear las actividades, además todas las actividades secundarias fueron costeadas en conjunto para una mejora apreciación del costo de actividades primarias y tener una visión global de las labores que intervienen en la producción desde el ingreso del pedido del cliente hasta la entrega del producto final.

El costeo de cada actividad se desglosa de la siguiente forma;

#### **Ilustración 14.- Costeo de actividades**

Fabrifame S.A.  
Costeo de actividades

Página 1 de 8

RECURSOS / ACTIVIDADES	CONDUCTOR	TOTAL COSTO RECURSO	Pedido del cliente			Elaborar orden de trabajo			Requisición de materiales		
			CANTIDAD	COSTO	%	CANTIDAD	COSTO	%	CANTIDAD	COSTO	%
Mano de obra indirecta	Identificación específica	109.312,87		3.600,00	3,29%		400,00	0,37%		1.100,00	1,01%
Combustible y repuestos	Horas máquina	5.443,23		-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%
Publicidad	Número de pedidos	7.258,51	6	7.258,51	100,00%		-	0,00%		-	0,00%
Mantenimiento muebles y equipos administración	Cantidad de equipos y muebles	9.131,42	4	913,14	10,00%	3	684,86	7,50%	2	456,57	5,00%
Depreciación fabrica	Metros cuadrados	9.601,89		-	0,00%		-	0,00%	5	175,86	1,83%
Depreciación muebles y enseres	Identificación específica del activo	1.264,40		74,38	5,88%		55,78	4,41%		55,78	4,41%
Depreciación equipo de computación	Identificación específica del activo	2.102,04		131,38	6,25%		65,69	3,13%		65,69	3,13%
Depreciación vehículos	Identificación específica del activo	2.045,35		-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%
Capacitación	Identificación específica del personal	1.178,23			0,00%			0,00%			0,00%
Depreciación edificios	Metros cuadrados	113,91	3	7,27	6,38%	3	7,27	6,38%		-	0,00%
Servicios básicos	Metros cuadrados	4.151,92		-	0,00%		-	0,00%	5	76,04	1,83%
Arriendos	Metros cuadrados	10.424,72			0,00%			0,00%	3	64,88	0,62%
Servicios básicos oficinas	Metros cuadrados	2.347,47	3	149,84	6,38%	3	149,84	6,38%			0,00%
Seguridad privada de planta	Metros cuadrados	1.273,18	-	-	0,00%		-	0,00%	5	23,32	1,83%
Estudios ambientales y seguridad	Metros cuadrados	1.643,14	-	-	0,00%		-	0,00%	8	22,90	1,39%
Seguros administrativos	Número de empleados	1.032,03	3	42,41	4,11%	2	28,27	2,74%	2	28,27	2,74%
Mantenimiento equipos y reparaciones	Identificación específica	6.094,10			0,00%	1	88,32	1,45%			0,00%
Financieros	Compra de materia prima	4.681,27			0,00%			0,00%			0,00%
Suministros y otros	Número de empleados	13.569,53	3	557,65	4,11%	2	371,77	2,74%	2	371,77	2,74%
<b>TOTAL (USD)</b>		<b>192.669,19</b>		<b>12.734,58</b>	<b>6,61 %</b>		<b>1.851,80</b>	<b>0,96 %</b>		<b>2.441,09</b>	<b>1,27 %</b>

Fabrifame S.A.  
Costeo de actividades

RECURSOS / ACTIVIDADES	CONDUCTOR	TOTAL COSTO RECURSO	Realizar la adquisición			Disponer ubicación en bodega			Diseño de la prenda		
			CANTIDAD	COSTO	%	CANTIDAD	COSTO	%	CANTIDAD	COSTO	%
Mano de obra indirecta	Identificación específica	109.312,87		1.100,00	1,01%		1.000,00	0,91%		6.250,00	5,72%
Combustible y repuestos	Horas máquina	5.443,23		-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%
Publicidad	Número de pedidos	7.258,51		-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%
Mantenimiento muebles y equipos administración	Cantidad de equipos y muebles	9.131,42	2	456,57	5,00%		-	0,00%	2	456,57	5,00%
Depreciación fabrica	Metros cuadrados	9.601,89		-	0,00%	20	703,43	7,33%	5	175,86	1,83%
Depreciación muebles y enseres	Identificación específica del activo	1.264,40		37,19	2,94%		18,59	1,47%		37,19	2,94%
Depreciación equipo de computación	Identificación específica del activo	2.102,04		-	0,00%		-	0,00%		65,69	3,13%
Depreciación vehículos	Identificación específica del activo	2.045,35		-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%
Capacitación	Identificación específica del personal	1.178,23			0,00%			0,00%	1	280	23,76%
Depreciación edificios	Metros cuadrados	113,91		-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%
Servicios básicos	Metros cuadrados	4.151,92		-	0,00%	20	304,17	7,33%	5	76,04	1,83%
Arriendos	Metros cuadrados	10.424,72			0,00%	15	324,42	3,11%			0,00%
Servicios básicos oficinas	Metros cuadrados	2.347,47			0,00%			0,00%			0,00%
Seguridad privada de planta	Metros cuadrados	1.273,18		-	0,00%	20	93,27	7,33%	5	23,32	1,83%
Estudios ambientales y seguridad	Metros cuadrados	1.643,14		-	0,00%	35	100,19	6,10%	5	14,31	0,87%
Seguros administrativos	Número de empleados	1.032,03	2	28,27	2,74%	2	28,27	2,74%	2	28,27	2,74%
Mantenimiento equipos y reparaciones	Identificación específica	6.094,10			0,00%			0,00%	2	176,64	2,90%
Financieros	Compra de materia prima	4.681,27		4.681,27	100,00%			0,00%			0,00%
Suministros y otros	Número de empleados	13.569,53	2	371,77	2,74%	2	371,77	2,74%	2	371,77	2,74%
<b>TOTAL (USD)</b>		<b>192.669,19</b>		<b>6.675,07</b>	<b>3,46%</b>		<b>2.944,13</b>	<b>1,53%</b>		<b>7.955,66</b>	<b>4,13%</b>

Fabrifame S.A.

Costeo de actividades

Página 3 de 8

RECURSOS / ACTIVIDADES	CONDUCTOR	TOTAL COSTO RECURSO	Corte			Armado de piezas			Aparado		
			CANTIDAD	COSTO	%	CANTIDAD	COSTO	%	CANTIDAD	COSTO	%
Mano de obra indirecta	Identificación específica	109.312,87		-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%
Combustible y repuestos	Horas máquina	5.443,23	85,56	125,14	2,30%	1689,72	2.471,34	45,40%			0,00%
Publicidad	Número de pedidos	7.258,51		-	0,00%		-	0,00%			0,00%
Mantenimiento muebles y equipos administración	Cantidad de equipos y muebles	9.131,42		-	0,00%		-	0,00%			0,00%
Depreciación fabrica	Metros cuadrados	9.601,89	23	808,95	8,42%	112	3.939,24	41,03%			0,00%
Depreciación muebles y enseres	Identificación específica del activo	1.264,40		-	0,00%		-	0,00%			0,00%
Depreciación equipo de computación	Identificación específica del activo	2.102,04		-	0,00%		-	0,00%			0,00%
Depreciación vehículos	Identificación específica del activo	2.045,35		-	0,00%		-	0,00%			0,00%
Capacitación	Identificación específica del personal	1.178,23			0,00%			0,00%			0,00%
Depreciación edificios	Metros cuadrados	113,91		-	0,00%		-	0,00%			0,00%
Servicios básicos	Metros cuadrados	4.151,92	23	349,80	8,42%	112	1.703,35	41,03%			0,00%
Arriendos	Metros cuadrados	10.424,72	34	735,35	7,05%	100	2.162,81	20,75%	112	2.422,34	23,24%
Servicios básicos oficinas	Metros cuadrados	2.347,47			0,00%			0,00%			0,00%
Seguridad privada de planta	Metros cuadrados	1.273,18	23	107,26	8,42%	112	522,33	41,03%		-	0,00%
Estudios ambientales y seguridad	Metros cuadrados	1.643,14	57	163,17	9,93%	212	606,87	36,93%	112	320,61	19,51%
Seguros administrativos	Número de empleados	1.032,03	4	56,55	5,48%	12	169,65	16,44%	5	70,69	6,85%
Mantenimiento equipos y reparaciones	Identificación específica	6.094,10	2	176,64	2,90%	16	1.413,12	23,19%	6	529,92	8,70%
Financieros	Compra de materia prima	4.681,27			0,00%			0,00%			0,00%
Suministros y otros	Número de empleados	13.569,53	4	743,54	5,48%	12	2.230,61	16,44%	5	929,42	6,85%
<b>TOTAL (USD)</b>		<b>192.669,19</b>		<b>3.266,40</b>	<b>1,70%</b>		<b>15.219,32</b>	<b>7,90%</b>		<b>4.272,98</b>	<b>2,22%</b>

**Fabrifame S.A.**  
**Costeo de actividades**

RECURSOS / ACTIVIDADES	CONDUCTOR	TOTAL COSTO RECURSO	Recubrimiento de cuellos y mangas			Terminado de la prenda			Colocación etiquetas		
			CANTIDAD	COSTO	%	CANTIDAD	COSTO	%	CANTIDAD	COSTO	%
Mano de obra indirecta	Identificación específica	109,312.87		-	0.00%		-	0.00%		-	0.00%
Combustible y repuestos	Horas máquina	5,443.23	1411.67	2,064.67	37.93%		-	0.00%	534.73	782.08	14.37%
Publicidad	Número de pedidos	7,258.51		-	0.00%		-	0.00%		-	0.00%
Mantenimiento muebles y equipos administración	Cantidad de equipos y muebles	9,131.42		-	0.00%		-	0.00%		-	0.00%
Depreciación fabrica	Metros cuadrados	9,601.89	53	1,864.10	19.41%	16	562.75	5.86%	10	351.72	3.66%
Depreciación muebles y enseres	Identificación específica del activo	1,264.40		-	0.00%		55.78	4.41%		-	0.00%
Depreciación equipo de computación	Identificación específica del activo	2,102.04		-	0.00%		-	0.00%		-	0.00%
Depreciación vehículos	Identificación específica del activo	2,045.35		-	0.00%		-	0.00%		-	0.00%
Capacitación	Identificación específica del personal	1,178.23			0.00%			0.00%			0.00%
Depreciación edificios	Metros cuadrados	113.91		-	0.00%		-	0.00%		-	0.00%
Servicios básicos	Metros cuadrados	4,151.92	53	806.05	19.41%	16	243.34	5.86%	10	152.08	3.66%
Arriendos	Metros cuadrados	10,424.72			0.00%	12	259.54	2.49%	5	108.14	1.04%
Servicios básicos oficinas	Metros cuadrados	2,347.47			0.00%			0.00%			0.00%
Seguridad privada de planta	Metros cuadrados	1,273.18	53	247.17	19.41%	16	74.62	5.86%	10	46.64	3.66%
Estudios ambientales y seguridad	Metros cuadrados	1,643.14	53	151.72	9.23%	28	80.15	4.88%	15	42.94	2.61%
Seguros administrativos	Número de empleados	1,032.03	5	70.69	6.85%	6	84.82	8.22%	2	28.27	2.74%
Mantenimiento equipos y reparaciones	Identificación específica	6,094.10	5	441.60	7.25%		-	0.00%	3	264.96	4.35%
Financieros	Compra de materia prima	4,681.27			0.00%			0.00%			0.00%
Suministros y otros	Número de empleados	13,569.53	5	929.42	6.85%	6	1,115.30	8.22%	2	371.77	2.74%
<b>TOTAL (USD)</b>		<b>192,669.19</b>		<b>6,575.42</b>	<b>3.41%</b>		<b>2,476.30</b>	<b>1.29%</b>		<b>2,148.60</b>	<b>1.12%</b>

**Fabrifame S.A.**  
**Costeo de actividades**

RECURSOS / ACTIVIDADES	CONDUCTOR	TOTAL COSTO RECURSO	Control de calidad			Empaque y embalaje			Emitir factura		
			CANTIDAD	COSTO	%	CANTIDAD	COSTO	%	CANTIDAD	COSTO	%
Mano de obra indirecta	Identificación específica	109,312.87		5,200.00	4.76%		-	0.00%		950.00	0.87%
Combustible y repuestos	Horas máquina	5,443.23		-	0.00%		-	0.00%		-	0.00%
Publicidad	Número de pedidos	7,258.51		-	0.00%		-	0.00%		-	0.00%
Mantenimiento muebles y equipos administración	Cantidad de equipos y muebles	9,131.42	2	456.57	5.00%		-	0.00%	3	684.86	7.50%
Depreciación fabrica	Metros cuadrados	9,601.89	5	175.86	1.83%	24	844.12	8.79%		-	0.00%
Depreciación muebles y enseres	Identificación específica del activo	1,264.40		55.78	4.41%		37.19	2.94%		37.19	2.94%
Depreciación equipo de computación	Identificación específica del activo	2,102.04		131.38	6.25%		-	0.00%		131.38	6.25%
Depreciación vehículos	Identificación específica del activo	2,045.35		-	0.00%		-	0.00%		-	0.00%
Capacitación	Identificación específica del personal	1,178.23	1	145	12.31%			0.00%			0.00%
Depreciación edificios	Metros cuadrados	113.91		-	0.00%		-	0.00%	3	7.27	6.38%
Servicios básicos	Metros cuadrados	4,151.92	5	76.04	1.83%	24	365.00	8.79%		-	0.00%
Arriendos	Metros cuadrados	10,424.72	2	43.26	0.41%	18	389.31	3.73%			0.00%
Servicios básicos oficinas	Metros cuadrados	2,347.47			0.00%			0.00%	3	149.84	6.38%
Seguridad privada de planta	Metros cuadrados	1,273.18	5	23.32	1.83%	24	111.93	8.79%	0	-	0.00%
Estudios ambientales y seguridad	Metros cuadrados	1,643.14	7	20.04	1.22%	42	120.23	7.32%	0	-	0.00%
Seguros administrativos	Número de empleados	1,032.03	2	28.27	2.74%	2	28.27	2.74%	1	14.14	1.37%
Mantenimiento equipos y reparaciones	Identificación específica	6,094.10		-	0.00%	1	88.32	1.45%	2	176.64	2.90%
Financieros	Compra de materia prima	4,681.27			0.00%			0.00%			0.00%
Suministros y otros	Número de empleados	13,569.53	2	371.77	2.74%	2	371.77	2.74%	1	185.88	1.37%
<b>TOTAL (USD)</b>		<b>192,669.19</b>		<b>6,727.29</b>	<b>3.49%</b>		<b>2,356.14</b>	<b>1.22%</b>		<b>2,337.19</b>	<b>1.21%</b>

**Fabrifame S.A.**  
**Costeo de actividades**

RECURSOS / ACTIVIDADES	CONDUCTOR	TOTAL COSTO RECURSO	Entrega al cliente previa firma			Realizar encuesta de satisfacción			Revisar requerimientos de cliente		
			CANTIDAD	COSTO	%	CANTIDAD	COSTO	%	CANTIDAD	COSTO	%
Mano de obra indirecta	Identificación específica	109,312.87		700.00	0.64%		2,100.00	1.92%		2,100.00	1.92%
Combustible y repuestos	Horas máquina	5,443.23		-	0.00%		-	0.00%		-	0.00%
Publicidad	Número de pedidos	7,258.51		-	0.00%		-	0.00%		-	0.00%
Mantenimiento muebles y equipos administración	Cantidad de equipos y muebles	9,131.42		-	0.00%	2	456.57	5.00%	2	456.57	5.00%
Depreciación fabrica	Metros cuadrados	9,601.89		-	0.00%		-	0.00%		-	0.00%
Depreciación muebles y enseres	Identificación específica del activo	1,264.40		-	0.00%		55.78	4.41%		37.19	2.94%
Depreciación equipo de computación	Identificación específica del activo	2,102.04		-	0.00%		65.69	3.13%		131.38	6.25%
Depreciación vehículos	Identificación específica del activo	2,045.35	2	681.78	33.33%		-	0.00%		-	0.00%
Capacitación	Identificación específica del personal	1,178.23			0.00%			0.00%			0.00%
Depreciación edificios	Metros cuadrados	113.91		-	0.00%		-	0.00%	2	4.85	4.26%
Servicios básicos	Metros cuadrados	4,151.92		-	0.00%		-	0.00%		-	0.00%
Arriendos	Metros cuadrados	10,424.72			0.00%			0.00%			0.00%
Servicios básicos oficinas	Metros cuadrados	2,347.47			0.00%			0.00%	2	99.89	4.26%
Seguridad privada de planta	Metros cuadrados	1,273.18		-	0.00%		-	0.00%		-	0.00%
Estudios ambientales y seguridad	Metros cuadrados	1,643.14			0.00%			0.00%			0.00%
Seguros administrativos	Número de empleados	1,032.03		-	0.00%	3	42.41	4.11%		-	0.00%
Mantenimiento equipos y reparaciones	Identificación específica	6,094.10		-	0.00%	2	176.64	2.90%	2	176.64	2.90%
Financieros	Compra de materia prima	4,681.27			0.00%			0.00%			0.00%
Suministros y otros	Número de empleados	13,569.53		-	0.00%	3	557.65	4.11%		-	0.00%
<b>TOTAL (USD)</b>		<b>192,669.19</b>		<b>1,381.78</b>	<b>0.72%</b>		<b>3,454.75</b>	<b>1.79%</b>		<b>3,006.52</b>	<b>1.56%</b>

**Fabrifame S.A.**  
**Costeo de actividades**

RECURSOS / ACTIVIDADES	CONDUCTOR	TOTAL COSTO RECURSO	Buscar opciones de mejora			Atender reclamo			Acciones correctivas		
			CANTIDAD	COSTO	%	CANTIDAD	COSTO	%	CANTIDAD	COSTO	%
Mano de obra indirecta	Identificación específica	109,312.87		2,000.00	1.83%		4,500.00	4.12%		3,000.00	2.74%
Combustible y repuestos	Horas máquina	5,443.23		-	0.00%		-	0.00%		-	0.00%
Publicidad	Número de pedidos	7,258.51		-	0.00%		-	0.00%		-	0.00%
Mantenimiento muebles y equipos administración	Cantidad de equipos y muebles	9,131.42		-	0.00%	2	456.57	5.00%		-	0.00%
Depreciación fabrica	Metros cuadrados	9,601.89		-	0.00%		-	0.00%		-	0.00%
Depreciación muebles y enseres	Identificación específica del activo	1,264.40		37.19	2.94%		37.19	2.94%		-	0.00%
Depreciación equipo de computación	Identificación específica del activo	2,102.04		-	0.00%		65.69	3.13%		-	0.00%
Depreciación vehículos	Identificación específica del activo	2,045.35		-	0.00%		-	0.00%		-	0.00%
Capacitación	Identificación específica del personal	1,178.23			0.00%			0.00%			0.00%
Depreciación edificios	Metros cuadrados	113.91		-	0.00%	2	4.85	4.26%		-	0.00%
Servicios básicos	Metros cuadrados	4,151.92		-	0.00%		-	0.00%		-	0.00%
Ariendos	Metros cuadrados	10,424.72			0.00%			0.00%			0.00%
Servicios básicos oficinas	Metros cuadrados	2,347.47			0.00%	2	99.89	4.26%			0.00%
Seguridad privada de planta	Metros cuadrados	1,273.18		-	0.00%		-	0.00%		-	0.00%
Estudios ambientales y seguridad	Metros cuadrados	1,643.14			0.00%			0.00%			0.00%
Seguros administrativos	Número de empleados	1,032.03		-	0.00%	2	28.27	2.74%		-	0.00%
Mantenimiento equipos y reparaciones	Identificación específica	6,094.10		-	0.00%	2	176.64	2.90%		-	0.00%
Financieros	Compra de materia prima	4,681.27			0.00%			0.00%			0.00%
Suministros y otros	Número de empleados	13,569.53		-	0.00%	2	371.77	2.74%		-	0.00%
<b>TOTAL (USD)</b>		<b>192,669.19</b>		<b>2,037.19</b>	<b>1.06%</b>		<b>5,740.87</b>	<b>2.98%</b>		<b>3,000.00</b>	<b>1.56%</b>

Fabrifame S.A.

Costeo de actividades

Página 8 de 8

RECURSOS / ACTIVIDADES	CONDUCTOR	TOTAL COSTO RECURSO	Actividades administrativas (apoyo)			TOTAL		
			CANTIDAD	COSTO	%	CANTIDAD	COSTO	%
Mano de obra indirecta	Identificación específica	109,312.87		75,312.87	68.90%	32	109,312.87	100.00%
Combustible y repuestos	Horas máquina	5,443.23		-	0.00%	3721.68	5,443.23	100.00%
Publicidad	Número de pedidos	7,258.51		-	0.00%	6	7,258.51	100.00%
Mantenimiento muebles y equipos administración	Cantidad de equipos y muebles	9,131.42	16	3,652.57	40.00%	40	9,131.42	100.00%
Depreciación fabrica	Metros cuadrados	9,601.89		-	0.00%	273	9,601.89	100.00%
Depreciación muebles y enseres	Identificación específica del activo	1,264.40		632.20	50.00%	0	1,264.40	100.00%
Depreciación equipo de computación	Identificación específica del activo	2,102.04		1,248.09	59.38%	0	2,102.04	100.00%
Depreciación vehículos	Identificación específica del activo	2,045.35	4	1,363.57	66.67%	6	2,045.35	100.00%
Capacitación	Identificación específica del personal	1,178.23	9	753.23	63.93%	11	1,178.23	100.00%
Depreciación edificios	Metros cuadrados	113.91	34	82.40	72.34%	47	113.91	100.00%
Servicios básicos	Metros cuadrados	4,151.92		-	0.00%	273	4,151.92	100.00%
Arriendos	Metros cuadrados	10,424.72	181	3,914.68	37.55%	482	10,424.72	100.00%
Servicios básicos oficinas	Metros cuadrados	2,347.47	34	1,698.17	72.34%	47	2,347.47	100.00%
Seguridad privada de planta	Metros cuadrados	1,273.18		-	0.00%	273	1,273.18	100.00%
Estudios ambientales y seguridad	Metros cuadrados	1,643.14			0.00%	574	1,643.14	100.00%
Seguros administrativos	Número de empleados	1,032.03	16	226.20	21.92%	73	1,032.03	100.00%
Mantenimiento equipos y reparaciones	Identificación específica	6,094.10	25	2,208.01	36.23%	69	6,094.10	100.00%
Financieros	Compra de materia prima	4,681.27			0.00%	0	4,681.27	100.00%
Suministros y otros	Número de empleados	13,569.53	16	2,974.14	21.92%	73	13,569.53	100.00%
<b>TOTAL (USD)</b>		<b>192,669.19</b>		<b>94,066.12</b>	<b>48.82%</b>		<b>192,669.20</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: Ricardo Xavier Vásquez

Los cuadros anteriores muestran cada uno de los recursos asignados a las actividades, se debe aclarar que estos costos corresponden a las tres actividades de la empresa que son vestuario, calzado y equipo de camping.

En resumen las actividades tienen el costo que a continuación se presenta;

<b>Resumen de costo por actividad</b>	
<b>Actividad</b>	<b>Costo</b>
Pedido del cliente	12.734,58
Elaborar orden de trabajo	1.851,80
Requisición de materiales	2.441,09
Realizar la adquisición	6.675,07
Disponer ubicación en bodega	2.944,13
Diseño de la prenda	7.955,66
Corte	3.266,40
Armado de piezas	15.219,32
Aparado	4.272,98
Recubrimiento de cuellos y mangas	6.575,42
Terminado de la prenda	2.476,30
Colocación etiquetas	2.148,60
Control de calidad	6.727,29
Empaque y embalaje	2.356,14
Emitir factura	2.337,19
Entrega al cliente previa firma	1.381,78
Realizar encuesta de satisfacción	3.454,75
Revisar requerimientos de cliente	3.006,52
Buscar opciones de mejora	2.037,19
Atender reclamo	5.740,87
Acciones correctivas	3.000,00
Actividades administrativas (apoyo)	94.066,12
<b>Total</b>	<b>192.669,20</b>

Elaborado por: Ricardo Xavier Vásquez

## **5.2 Asignación del costo de las actividades a los objetos del costo**

Los objetos del costo no son más que los productos que van a ser destinados al cliente final, y que necesitan ser costeados mediante la distribución del valor de las actividades, considerando la forma en que estas son consumidas por cada objeto del costo.

Los productos a ser costeados son;

<b>Objeto del costo</b>	<b>Unidades producidas</b>
Camiseta marrón	70.000
Camisas de uniformes	48.000
Botas COMIL	5.300
Pantalón pixelado	57.000
<b>TOTAL</b>	<b>180.300</b>

Fuente: Órdenes de compra Fabrillfame 2011

### 5.2.1 Descripción de las actividades principales

Las actividades principales, que intervienen directamente en el proceso productivo, ya fueron determinadas anteriormente, ahora se presenta una descripción breve de cada una y tener una mejor apreciación de su participación en la producción de los objetos del costo, para facilitar la determinación de los conductores de actividad.

Además esto permitirá tener un panorama más claro de todo el proceso y ayudar a tomar decisiones acertadas, para el cumplimiento de objetivos.

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>
Pedido del cliente	La empresa cuenta con personal para captación de clientes, quienes tienen la responsabilidad de conseguir nuevos pedidos. Aquí se incluye la publicidad necesaria para captación de clientes nuevos
Elaborar orden de trabajo	Aquí se da inicio al proceso de producción con las especificaciones del cliente, y se da el seguimiento pertinente del registro de los consumos de cada orden para luego ser entregadas al departamento de costos
Requisición de materiales	El empleado a cargo de la orden de producción hace la requisición de materiales, necesarios para la producción. Generalmente no solicitan el total de la materia prima, sino que hacen el requerimiento conforme al avance
Realizar la adquisición	El personal de logística, dependiendo del monto de compras y las especificaciones de los materiales, realizan la publicación en busca de proveedores que satisfagan las necesidades de la empresa. Reciben la documentación del proveedor, la evalúan y elaboran la orden de compra correspondiente

Disponer ubicación en bodega	Una vez realizada la compra de materia prima, el responsable de bodega debe recibir, verificar y perchar la misma, de forma ordenada y atender los requerimientos de acuerdo a la orden de producción, además de alimentar el kárdex de control en el sistema. También colaborará en tomas físicas periódicas.
Diseño de la prenda	Según las especificaciones del cliente, señaladas en el pedido, el departamento de diseño realiza el modelo de la prenda, los moldes para corte y elige el color para el producto. Además verifica que las prendas producidas se vayan adaptando a las necesidades al cliente
Corte	Una vez definidas las piezas de la prenda, reciben la tela o materia prima, la preparan y tienden, luego señalan los moldes y proceden a cortar cada pieza
Armado de piezas	Las piezas cortadas son armadas, primero se unen los hombros de la prenda, se cosen los cuellos y se unen y recortan las tirillas
Aparado	Esta actividad es propia del área de calzado, y consiste en unir, pegar y coser las fibra sintéticas con la suela del zapato
Recubrimiento de cuellos y mangas	Las piezas de RIB son cosidas en cuellos y filos de mangas de cada camiseta, dependiendo del modelo también se pueden realizar recubrimiento de bajos de la prenda
Terminado de la prenda	Se da la vuelta la camiseta, se recortan los hilos y se verifica si existe alguna falla visible
Colocación etiquetas	Cada prenda debe ser identificada con la etiqueta de la empresa, la talla y las especificaciones para cuidado de la tela
Control de calidad	Los supervisores de planta deben dar seguimiento a todo el proceso y verificar que las actividades se vayan cumpliendo e ir evaluando el avance del trabajo
Empaque y embalaje	Una vez que las prendas están de acuerdo al pedido, se doblan y son empacadas y embaladas para la entrega al cliente, y dependiendo de la negociación, el producto es entregado a domicilio
Emitir factura	El asistente de facturación emite la factura de venta previa verificación de los datos del cliente, además debe verificar que la guía de remisión concuerde con los valores facturados, también debe registrar los abonos y retenciones de los clientes. Debe controlar que los comprobantes de venta estén vigentes y acordes a la normativa legal
Entrega al cliente previa firma	Una vez que el cliente verifica la factura, debe firmar la recepción del documento y dependiendo de las condiciones, abonar el pago pertinente. Una vez firmada la factura se archiva en forma secuencial

Realizar encuesta de satisfacción	El área de atención al cliente, debe realizar encuestas periódicas de satisfacción, evaluar las nuevas exigencias del cliente, y las inconformidades del producto de existirlas. Los datos deben ser tabulados e informados al jefe inmediato
Revisar requerimientos de cliente	El jefe inmediato verificará los resultados obtenidos, y evaluará si existen situaciones críticas que ameriten ser atendidas
Buscar opciones de mejora	Los procesos productivos son evaluados constantemente para mejorar y corregir errores, buscando satisfacer las expectativas del cliente y optimizar los recursos y tiempos
Atender reclamo	El área de servicio al cliente también recibe reclamos ya sea de errores de pedido, falta de calidad, demoras, etc. Mismas que deben ser solucionadas de forma urgente y analizar donde se origina el problema. Si nace dentro de la organización se deben proponer normas de control que minimicen los errores
Acciones correctivas	La empresa busca un proceso de mejora continua, en donde todas las actividades son verificadas y se corrigen los errores detectados, se implementan normas de control y todos los procesos deben estar documentados. Además existe una bitácora con los errores frecuentes en la organización y la forma de corregirlos
Actividades administrativas (apoyo)	Aquí se abarcan todas las demás actividades que apoyan indirectamente a la producción, pues no intervienen en el proceso pero hacen que la empresa siga logrando las metas de forma eficiente, efectiva y económica

Elaborado por: Ricardo Xavier Vásquez

### 5.2.2 Determinación de los conductores de actividad (cost drivers)

El costo de las actividades presentadas se distribuirá en base al siguiente cuadro;

#### Ilustración 15.- Conductores de actividad

Actividad	Cost driver
Pedido del cliente	Número de pedidos
Elaborar orden de trabajo	Número de órdenes
Requisición de materiales	Número de requisiciones

Realizar la adquisición	% de MP adquirida
Disponer ubicación en bodega	% de MP adquirida
Diseño de la prenda	Número de órdenes
Corte	Número de cortadores
Armado de piezas	Horas trabajadas
Aparado	Calzado
Recubrimiento de cuellos y mangas	Horas trabajadas
Terminado de la prenda	Horas trabajadas
Colocación etiquetas	Unidades producidas
Control de calidad	Número de supervisores
Empaque y embalaje	Unidades producidas
Emitir factura	Facturas emitidas
Entrega al cliente previa firma	Facturas emitidas
Realizar encuesta de satisfacción	Número encuestadores
Revisar requerimientos de cliente	Número de órdenes
Buscar opciones de mejora	Personal asignado
Atender reclamo	Número de reclamos
Acciones correctivas	Personas asignadas
Actividades administrativas (apoyo)	Unidades producidas

Elaborado por: Ricardo Xavier Vásquez

Se consideran que estas son las bases de asignación de costos más adecuadas hacia el producto final, tomando en cuenta la relación y efecto de cada actividad en cada artículo terminado.

### 5.2.3 Costeo de los objetos del costo

El costo de cada artículo terminado, de acuerdo a las órdenes de compra atendidas en un mes, es así;

#### **Ilustración 16.- Costeo de los objetos del costo**

Costeo de los objetos del costo

Actividad	Cost driver	Costo	Camiseta marrón		Camisas de uniformes		Botas COMIL		Pantalón pixelado		TOTAL	
			Cantidad	Costo	Cantidad	Costo	Cantidad	Costo	Cantidad	Costo	Cantidad	Costo
Pedido del cliente	Número de pedidos	12,734.58	4	2,546.92	6	3,820.37	2	1,273.46	8	5,093.83	20	12,734.58
Elaborar orden de trabajo	Número de órdenes	1,851.80	3	308.63	6	617.27	3	308.63	6	617.27	18	1,851.80
Requisición de materiales	Número de requisiciones	2,441.09	7	569.59	11	895.07	4	325.48	8	650.96	30	2,441.09
Realizar la adquisición	% de MP adquirida	6,675.07	21.56%	1,439.15	26.76%	1,786.25	12.45%	831.05	39.23%	2,618.63	100%	6,675.07
Disponer ubicación en bodega	% de MP adquirida	2,944.13	21.56%	634.75	26.76%	787.85	12.45%	366.54	39.23%	1,154.98	100%	2,944.13
Diseño de la prenda	Número de órdenes	7,955.66	3	1,325.94	6	2,651.89	3	1,325.94	6	2,651.89	18	7,955.66
Corte	Número de cortadores	3,266.40	2	1,088.80	2	1,088.80	1	544.40	1	544.40	6	3,266.40
Armado de piezas	Horas trabajadas	15,219.32	1030	4,298.30	987	4,118.85	350	1,460.59	1280	5,341.57	3647	15,219.32
Aparado	Calzado	4,272.98						4,272.98			0	4,272.98
Recubrimiento de cuellos y mangas	Horas trabajadas	6,575.42	953	3,666.69	756	2,908.73					1709	6,575.42
Terminado de la prenda	Horas trabajadas	2,476.30	1645	1,095.62	985	656.04	467	311.04	621	413.61	3718	2,476.30
Colocación etiquetas	unidades producidas	2,148.60	70,000	834.18	48,000	572.01	5,300	63.16	57,000	679.26	180300	2,148.60
Control de calidad	Número de supervisores	6,727.29	2	1,922.08	2	1,922.08	1	961.04	2	1,922.08	7	6,727.29
Empaque y embalaje	unidades producidas	2,356.14	70,000	914.75	48,000	627.26	5,300	69.26	57,000	744.87	180300	2,356.14
Emitir factura	Facturas emitidas	2,337.19	3	269.68	12	1,078.70	5	449.46	6	539.35	26	2,337.19
Entrega al cliente previa firma	Facturas emitidas	1,381.78	3	159.44	12	637.75	5	265.73	6	318.87	26	1,381.78
Realizar encuesta de satisfacción	Número encuestadores	3,454.75	1	1,151.58	1	1,151.58	1	1,151.58			3	3,454.75
Revisar requerimientos de cliente	Número de órdenes	3,006.52	3	501.09	6	1,002.17	3	501.09	6	1,002.17	18	3,006.52
Buscar opciones de mejora	Personal asignado	2,037.19	1	407.44	2	814.88	1	407.44	1	407.44	5	2,037.19
Atender reclamo	Número de reclamos	5,740.87	1	637.87	4	2,551.50	1	637.87	3	1,913.62	9	5,740.87
Acciones correctivas	Personas asignadas	3,000.00			1	1,500.00	1	1,500.00			2	3,000.00
Actividades administrativas (apoyo)	unidades producidas	94,066.12	70,000	36,520.40	48,000	25,042.56	5,300	2,765.12	57,000	29,738.04	180300	94,066.12
<b>Total</b>		<b>192,669.20</b>		<b>60,292.90</b>		<b>56,231.60</b>		<b>19,791.85</b>		<b>56,352.84</b>		<b>192,669.20</b>

Elaborado por: Ricardo Xavier Vásconez

## Resumen de costeo a los productos

Objeto del costo	Distribución de costos	Porcentaje
Camiseta marrón	60.292,90	29%
Camisas de uniformes	56.231,60	29%
Botas COMIL	19.791,85	10%
Pantalón pixelado	56.352,84	29%
<b>TOTAL</b>	<b>192.669,20</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Ricardo Xavier Vásconez

Los valores presentados corresponden a los costos indirectos de fábrica y a gastos que participan en la producción directa e indirectamente. No se incluye en estos valores el total de materia prima directa e indirecta ni el valor de la mano de obra directa, pues estos son de identificación precisa en cada orden y no amerita determinar un tipo de distribución.

### 5.3 Determinación del costo de producción

En esta sección se presentará el costo de producción determinado por el sistema tradicional y el costeo ABC para poder comparar los efectos y determinar los resultados.

#### Costeo por órdenes de producción

Para comprender de mejor manera los resultados de la presente investigación, nos enfocaremos en la producción de 70,000 camisetas marrón para el uso de las Fuerzas Armadas.

De acuerdo a la información de Fabrilfame el costeo por órdenes de producción es como se presenta a continuación;

#### Ilustración 17.- Modelo de orden de producción

		<b>FABRIL FAME S.A</b>						
		<b>HOJA DE COSTOS</b>						
PRODUCTO: CAMISETA MARRON		CLIENTE: FF.TT		ASESOR COMERCIAL: COMERCIALIZACIÓN				
FECHA ELABORACIÓN: 03/08/2011		CÓDIGO GERBER: 700		FECHA MODIFICACIÓN: 04/08/2011				
UNIDADES 70.000		CÓDIGO BANN: 26500000070		TALLA: 40				
<b>DELANTERO</b>		<b>ESTRUCTURA DE MATERIALES</b>						
	N°	COD. BANN	MATERIAL	CANT	UND	TOTAL MPD	COSTO/U	USD TOTAL
	1	23100000180	TELA JERSEY MARRON EJERCITO	0,84	m	58800	2,334	137.239,20
	2	23300000126	HILO MARRON 5000M / 120/T/27	0,1	m	7000	0,56	3.920,00
	3	23700000007	FUNDA PLASTICA 14 X 18	0,1	u	7000	0,04	280,00
	4	23600000030	ETIQUETA FAME ANGOSTA S/T	1	u	70000	0,018	1.260,00
	5	23600000049	ETIQUETA NUMERADA TALLA 42	1	u	70000	0,0016	112,00
	6	23100000289	RIB 65-35 POL/ALG. MARRON EJERCITO	0,009	kg	630	8,16	5.140,80
<b>Total Materia Prima</b>								<b>147.952,00</b>
<b>DETALLE</b>							COSTO/U	USD TOTAL
Mano de Obra Directa							0,065480176	4.583,61
Mano de Obra Indirecta							0,006235855	436,51
Costos Indirectos de Fabricacion							0,007910518	553,74
Gastos (adm, vtas, fin)							0,039577771	2.770,44
<b>Total Mano de obra, CIF y % de gasto</b>								<b>8.344,30</b>
							Costo Total	156.296,30
							Costo Unitario	2,23
<b>POSTERIOR</b>								
	ANCHO UTIL: 1,64 MTR		ANCHO UTIL: 1,52 MTR					

Fuente: Orden de producción FF. TT. de Fabrilfame

### Resumen de costeo por órdenes de producción

Elemento del costo	Valor	Porcentaje
Materia prima directa	137.239,20	87.81%
Mano de obra directa	4.583,61	2.93%
Costos indirectos de fabrica total	14.473,49	9.26%
<i>Costos indirectos</i>	<i>3.760,69</i>	
<i>Materia prima indirecta</i>	<i>10.712,80</i>	
Costo total	156.296,30	100%
Costo unitario	2,23	

### Costeo basado en actividades

Elemento del costo	Valor	Porcentaje
Materia prima directa	137.239,20	64.48%
Mano de obra directa	4.583,61	2.15%
Costos indirectos de fabrica total	71.005,70	33.37%
<i>Costos indirectos</i>	<i>60.292,90</i>	
<i>Materia prima indirecta</i>	<i>10.712,80</i>	
Costo total	212.828,51	100%
Costo unitario	3,04	

#### 5.3.1 Costo de producción actual vs. costeo ABC

Una vez determinado el costo de producción por los dos métodos, es necesario realizar la comparación para determinar los efectos. Se presenta a continuación el cuadro comparativo;

Elemento del costo	Costeo ABC	Orden de producción	Diferencia
Materia prima directa	137.239,20	137.239,20	0,00
Mano de obra directa	4.583,61	4.583,61	0,00
CIF	71.005,70	14.473,49	56.532,21
<i>Costos indirectos</i>	<i>60.292,90</i>	<i>3.760,69</i>	<i>56.532,21</i>
<i>Materia prima indirecta</i>	<i>10.712,80</i>	<i>10.712,80</i>	<i>0,00</i>
Costo total	212.828,51	156.296,30	56.532,21
Costo unitario	3,04	2,23	0,81

Existe una diferencia total de USD 56,532.21 en la asignación de costos indirectos y gastos relacionados con la producción, principalmente se debe a varios desembolsos que son cargados al gasto de distribución, pese a que deben formar parte del costo del producto, principalmente recursos consumidos en la gestión del departamento de ventas.

Otra de las razones para que exista esta diferencia es la forma de distribución y cálculo de los costos indirectos, pues Fabrilfame asigna los recursos que considera como CIF y gastos indirectos, únicamente basado en horas y estándares preestablecidos, no siendo la mejor forma de asignación.

Los detalles de distribución que utiliza la empresa son así;

**FABRILFAME S.A.**

**DETALLE DE COSTO MINUTO**

**PERIODO: 2011**

DETALLE	VALOR PROMEDIO (COSTOS)									
	VESTUARIO					CALZADO				
	MENSUAL	21 DIARIO	8 HORA	60 MINUTO	351 UNI.	MENSUAL	21 DIARIO	8 HORA	60 MINUTO	50 UNI.
Mano de obra directa	230.754,7599	11.032,1001	1.379,0125	22,9835	0,0655	31.170,1676	1.490,2072	186,2759	3,1046	0,0621
Mano de obra indirecta	21.975,4027	1.050,6169	131,3271	2,1888	0,0062	7.377,0624	352,6882	44,0860	0,7348	0,0147
Costos indirectos de fabricación	27.876,9805	1.332,7640	166,5955	2,7766	0,0079	4.543,3359	217,2113	27,1514	0,4525	0,0091
Gastos (adm, vtas, fin)					0,0396					0,0396
<b>TOTAL</b>	<b>280.607,1431</b>	<b>13.415,4809</b>	<b>1.676,9351</b>	<b>27,9489</b>	<b>0,1192</b>	<b>43.090,5659</b>	<b>2.060,1067</b>	<b>257,5133</b>	<b>4,2919</b>	<b>0,1254</b>

DETALLE	VARLOR PROMEDIO (GASTOS)				
	MENSUAL	21 DIARIO	8 HORA	60 MINUTO	401 UNI.
Administrativos	97.484,1210	4.660,5954	582,5744	9,7096	0,0242
Ventas	40.555,4688	1.938,9069	242,3634	4,0394	0,0101
Financieros	21.302,0986	1.018,4270	127,3034	2,1217	0,0053
<b>TOTAL</b>	<b>159.341,6883</b>	<b>7.617,9293</b>	<b>952,2412</b>	<b>15,8707</b>	<b>0,0396</b>

Fuente: Estándares del departamento de costos de Fabrilfame

El costeo que aplica la empresa como se observó, se basa en estándares mensuales, mismos que son transformados a días, horas y minutos para obtener finalmente un valor aproximado por cada unidad, en base a la producción diaria estimada, considerando los días laborados en el mes.

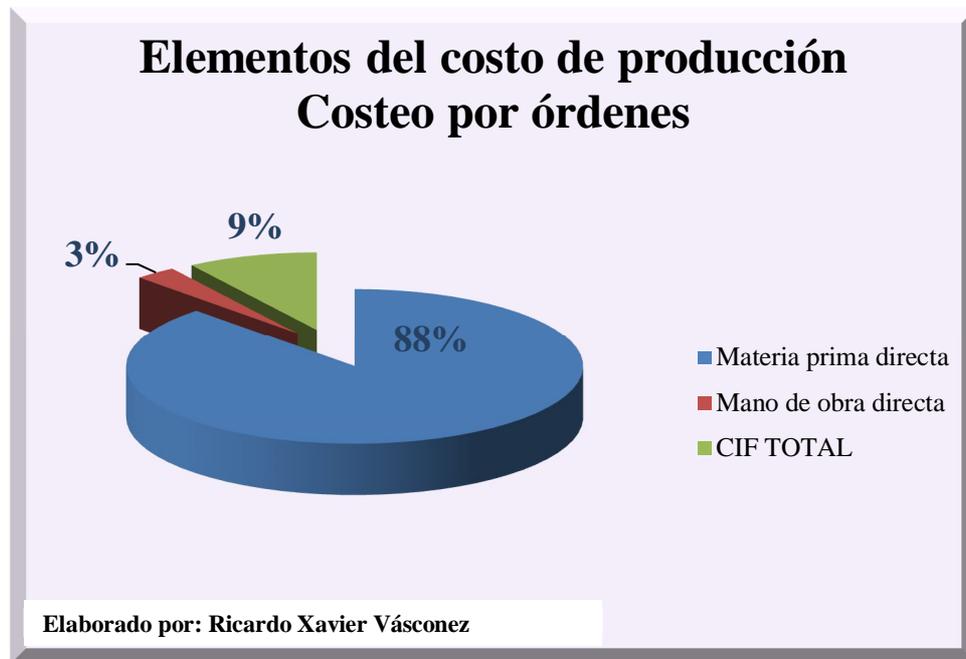
En cambio los valores determinados por el costeo ABC son los valores más cercanos a la realidad, tomados del balance de comprobación y asignados como señala este sistema, mostrando un panorama distinto del costeo en la organización y donde realmente se consumen los recursos.

### **5.3.2 Gráficas comparativas**

Dentro del cálculo por órdenes de producción, sin la aplicación de la distribución de CIF por actividades, se presenta un 88% en consumo de materia prima, mientras que el segundo rubro en orden de importancia son los costos indirectos alcanzando un 9%, lo que se considera un porcentaje bajo y no se da mucha importancia a la forma de asignación, ya que se estima que el impacto será mínimo, y se espera que el costeo ABC no es aplicable por este motivo, al no tener CIF que sean relevantes aparentemente.

Este modelo no considera que la organización tiene actividades destinadas a la captación de nuevos clientes, pero dentro de las ventas predomina como cliente el Ejército Ecuatoriano, y no se han integrado nuevos clientes que justifiquen dichos desembolsos.

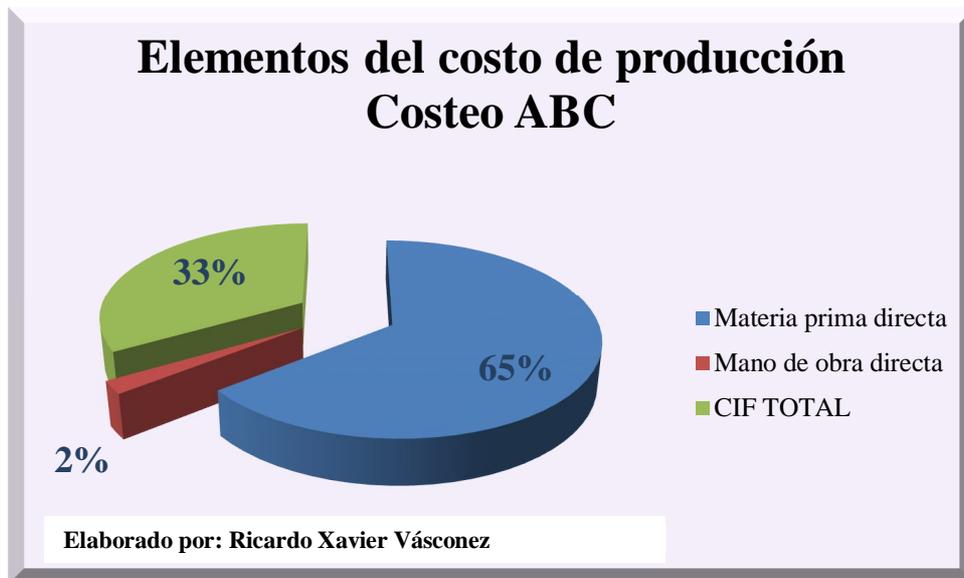
### **Ilustración 18.- Gráfica pastel de los elementos del costo por órdenes**



Por otro lado se presenta la composición del costo mediante el Sistema ABC, en donde el 33% del total corresponde a los costos indirectos. Este incremento en comparación con el método anterior, es debido a la consideración de los recursos consumidos en actividades que alimentan el costo de producción, que el método anterior no los incluye.

Los valores de mano de obra directa y materias primas directas no cambian, pero por efecto de distribución de los CIF, los niveles porcentuales si se ven afectados y por ende el panorama para toma de decisiones también.

**Ilustración 19.- Gráfica pastel de elementos del costo según costeo ABC**



#### 5.4 Indicadores

Ahora evaluaremos los efectos del costeo ABC, mediante la determinación de indicadores, para brindar información adicional a la gerencia.

#### Porcentaje de costo por actividad o recurso con relación al costo total

$$\% \text{Costo}_{\text{ por actividad}} = \frac{\text{Costo}_{\text{ de Actividad o Recurso}}}{\text{Costo}_{\text{ Total}}}$$

$$\% \text{Armado} = \frac{15,219}{192,669.20} = 7.90\%$$

En este caso la actividad de **armado**, en relación al costo total de actividades incluyendo las actividades de apoyo, es la tarea más costosa, que equivale al 7,90%. Esto es lógico, pues la parte principal en la confección de prendas, elaboración de calzado y equipo de camping, es el coser o unir las piezas, por eso se justifica la importancia y el valor de esta actividad.

$$\% \text{Actividades}_{\text{ ad ministrativas}} = \frac{94,066.12}{192,669.20} = 48.82\%$$

Por otro lado el costo de las actividades de apoyo equivale al 48,82%, pero ¿por qué estas actividades son tan costosas?; la respuesta es que dentro de estas actividades se incluye el valor de las actividades administrativas y los demás costos de distribución.

El diseño de la organización incluye la producción a particulares y conseguir nuevos clientes, pero esto aún no sucede y pese a eso, se puede evidenciar que hay actividades que consumen recursos de forma no justificada por ejemplo la actividad de pedido de cliente, abarca gastos de marketing, personal de ventas y demás relacionados, pero la captación de nuevos clientes aun es muy baja y pese a eso el costo de la actividad es de USD 12, 734.58, en la confección de camisetas marrón.

El mismo análisis puede hacerse para cualquiera de las actividades y verificar si el consumo de recursos es coherente con su participación en el producto.

### **Porcentaje de variación de costo unitario entre ABC y órdenes de producción**

$$\% \text{ Variación costo unitario} = \frac{\Delta \text{Costo unitario}}{\text{Costo unitario órdenes}}$$

$$\% \text{ Variación costo unitario} = \frac{0,81}{2,23} = 36,32 \%$$

Existe un incremento del 36,32% en el precio determinado mediante órdenes de trabajo, debido a un nuevo método de distribución de costos, por la aplicación del costeo ABC y que determina un costo unitario para la producción de cada camiseta a USD3.04

Esto se debe a que existen costos adicionales, que no se incluye en el costeo mediante órdenes, lo que ocasiona que la utilidad bruta de la empresa que se ubica en un 30% al incluir los gastos de distribución reduce drásticamente hasta un 5%.

El impacto total en el costo de producción, en lo relacionado con los costos indirectos asciende a USD 56.532,21, únicamente en lo referente a la producción de camisetas marrón.

### Porcentaje de costo por artículo producido

$$\% \text{ de costo por Artículo} = \frac{\text{Costo total del artículo}}{\text{Costo total de actividades}}$$

Objeto del costo	Costo	% de costo
Camiseta marrón	60.292,90	31%
Camisas de uniformes	56.231,60	29%
Botas COMIL	19.791,85	10%
Pantalón pixelado	56.352,84	29%
<b>TOTAL</b>	<b>19.2669,20</b>	<b>100%</b>

Aquí se resume el porcentaje de consumo de actividades por cada uno de los artículos terminados en el periodo, para nuestro análisis de la producción de camisetas marrón el consumo de las actividades asciende al 31%, seguido de la producción de camisas de uniforme y pantalones pixelados, equivalente al 29% del cotos total de las actividades, para cada una.

La producción de botas solo consumió el 10% de las actividades y no hubo producción de equipo pesado, y hay que recordar que en la información adicional de la empresa, existe un arriendo por un nuevo galpón destinado específicamente para estas líneas de productos, pero que no se está utilizando de acuerdo a lo esperado. Este análisis debe hacerse para cada objeto del costo y verificar el impacto que genera a nivel total a la organización.

### Porcentaje de costo por elemento del costo

$$\% \text{ de elemento del costo} = \frac{\text{Costo por elemento}}{\text{Costo total}}$$

Elemento del costo	Valor	% de costo
Materia prima directa	137.239,20	65%
Mano de obra directa	4.583,61	2%
CIF y gastos del periodo	71.005,70	33%
<b>Costo total</b>	<b>212.828,51</b>	<b>100%</b>

Este indicador nos muestra como está conformado el costo de producción, que para el caso de las camisetas marrón, la materia prima directa alimenta el costo en un 65% seguido por los costos indirectos que son el 33%.

Ambos elementos deben analizarse por separados en caso de requerir una disminución de costos u optimización de recursos, esto permitirá determinar nuevas normas de control interno, y encontrar donde se desperdician los recursos.

### **Porcentaje de rentabilidad por producto**

$$\% \text{ de rentabilidad} = \frac{PVP - \text{costo por unidad}}{\text{precio de venta unitario}}$$

$$\% \text{ de rentabilidad} = \frac{4.00 - 3.04}{4.00} = 24\%$$

En la venta de las camisetas marrón se estima una rentabilidad del 24%, que de acuerdo al porcentaje del 44% que manejaba la empresa, existe una baja considerable en la participación, por lo que el panorama del costeo de productos realmente se ve afectado y es necesario tomar decisiones prontas para corregir esto.

### **5.5. Análisis costo – beneficio**

Previo a la decisión de la implementación del sistema de costeo ABC es necesario tener un valor estimado de cuánto costará dicha implementación y si los beneficios que se pretenden alcanzar justifica la utilización de los mismos.

#### **Costos**

El detalle de costos estimados necesarios para la implementación del sistema de costeo ABC para la empresa Fabrilfame se detalla en el siguiente cuadro;

### Costos de implementación del sistema ABC

<b>Recursos humanos</b>	<b>Anual</b>
Asistente de contable	\$ 7,068.00
Proyecto de implementación	0.00
Especialista en implementación	\$ 3,500.00
<b>Recursos materiales</b>	
Suministros y materiales	\$ 720.00
Equipo de computo	\$ 700.00
Muebles y enseres	\$ 650.00
<b>Total</b>	<b>\$ 11,988.00</b>

Elaborado por: Ricardo Xavier Vásquez

Se hace necesaria la contratación de una persona que apoye y controle el modelo de costeo ABC y participe activamente dentro del proceso de implementación junto con un profesional calificado para el efecto.

Dentro del proceso de implementación serán necesarios suministros y activos fijos para un adecuado desarrollo de actividades. El total de costos requeridos entre humanos y materiales asciende a \$US 11,988.00.

En lo referente al desarrollo del proyecto será una colaboración gratuita del autor hacia la compañía.

### Beneficios en información

Los beneficios que ofrece el modelo de costeo ABC a Fabrilfame son los siguientes:

- Tener una perspectiva de las actividades que se están realizando versus lo que se está gastando
- Mantener un inventario de actividades de acuerdo al grado de importancia en el proceso productivo
- Analizar las actividades del proceso productivo de Fabrilfame de forma conjunta
- Eliminar actividades que no agreguen valor a la empresa y redistribuir esos recursos que pueden ser invertidos en otras actividades
- Mejorar e incrementar las actividades para agregar valor a la compañía

- Mejorar la calidad de la información en lo referente a costos para la toma de decisiones
- Alcanzar un nuevo panorama financiero de Fabrilfame mostrando de mejor manera su realidad económica
- Detectar oportunamente errores que no pueden ser hallados con los demás sistemas
- Constituir una herramienta adicional para la toma de decisiones y bases de negociación con clientes y proveedores
- Generar nuevas alternativas para la determinación de indicadores financieros
- Facilitar la implementación de un sistema de calidad y mejora continua dentro de la empresa

### Beneficios económicos

- Reducción del uso innecesario o excesivo de recursos en actividades que no brindan valor agregado, ni rentabilidad al proceso, como por ejemplo;

Actividad	Costo
Pedidos de clientes	\$ 12.734,58
Actividades de apoyo	\$ 94.066,12

- Analizar un posible incremento de precio, debido a la variación del costo de producción en USD 0,81 y para el caso específico del producto estrella que son las camisetas marrón, en una producción de 70 000 unidades existe un incremento de USD 56.532,21, o se debe buscar la forma de alcanzar un ahorro en el consumo de recursos equivalente.
- Revisar un posible reajuste de rentabilidad bruta ante la variación mostrada por el costeo ABC

Método de costeo	precio	costo	unidades	ventas	costo total	utilidad	Utilidad bruta
Ordenes de producción	\$ 4,00	\$ 2,23	70.000	\$ 280.000,00	\$ 156.100,00	\$ 123.900,00	44%
Costeo ABC	\$ 4,00	\$ 3,04	70.000	\$ 280.000,00	\$ 212.632,21	\$ 67.367,79	24%

A continuación se presenta un detalle del costo de cada recurso adicional necesario para la implementación, con una breve descripción del uso y beneficio que generará;

<b>RECURSOS</b>	<b>COSTO (anual)</b>	<b>BENEFICIO</b>
Asistente de contable	\$ 7,068.00	Será el encargado en trabajar conjuntamente con el especialista en el proceso de implementación, para luego apoyar a controlar el proceso de costeo ABC en la organización
Proyecto de implementación	\$ -	El proyecto sobre la implementación del sistema de costeo ABC es un aporte realizado por el autor
Especialista en implementación	\$ 3,500.00	Es necesaria la contratación de un especialista en procesos de implementación, que guíe todas las actividades que debe efectuar la empresa para que el resultado sea el esperado además que el sistema de costeo ABC sea implantado correctamente es necesaria una capacitación inicial de cómo mantenerlo en correcto funcionamiento
Suministros y materiales	\$ 720.00	Para la implementación se necesita de suministros como hojas, esferográficos, lápices, carpetas, copias, impresiones, etc., por lo que se hace necesario destinar parte del efectivo para este fin
Equipo de computo	\$ 700.00	La información será consolidada dentro de Excel inicialmente hasta el desarrollo de un parche para el programa contable que maneja Fabrilfame, y la información referente al costeo ABC pueda trabajar conjuntamente con el costeo por órdenes de producción que maneja actualmente la empresa, por lo que se hace necesaria la adquisición de un computador para el efecto
<b>Total</b>	<b>\$ 11,988.00</b>	

Elaborado por: Ricardo Xavier Vásquez

Si realizamos un análisis de los beneficios que genera la implementación del sistema de costeo ABC y que aparte brindará mayor información relevante para la toma de decisiones, en búsqueda de maximizar la rentabilidad y optimizar la utilización de recursos, el valor de implementación de USD 11,988.00, generará amplios beneficios tanto de información como económicos, lo que permitirá a Fabrilfame ahorrar recursos, posiblemente mayores a USD 100.000, lo que compensa la inversión requerida.

## CONCLUSIONES

- El enfoque de una empresa dedicada a la transformación de materias primas en artículos terminados, como el caso de Fabrilfame, basa su quehacer diario en el consumo de recursos y determinar normas de control que ayude a su optimización, en la búsqueda de un buen nivel de rentabilidad.
- La información contable no es cien por ciento exacta, pues en casos como en el control de costos indirectos, exige realizar estimaciones, que dependiendo de la experiencia, formación académica, conocimiento de mercado y la calidad de la información, los resultados se pueden acercar o alejar de la realidad económica que vive la organización.
- La técnica contable brinda varias formas de costear el producto, pero muchos de estos modelos fueron desarrollados hace mucho tiempo y ya no cumplen con las exigencias del mercado actual, ante el crecimiento constante de la tecnología, desarrollo de nuevas materias primas, cambios en formas de producción, tecnificación de los procesos, nuevas exigencias al personal, etc. ocasionando en ciertos casos, errores en la información.
- La empresa asigna los recursos que no son identificables fácilmente en cada producto, mediante la determinación de una tasa estándar calculada por minuto en base a un estimado de producción diaria, de acuerdo a la fórmula de fabricación determinada por la compañía.
- El modelo de costeo por órdenes de producción, ya no cumple las exigencias actuales de Fabrilfame, ya que la empresa se encuentra inmersa en un mercado textil dinámico, que en el pasar de los años ha sufrido varios cambios tanto de carácter político, económico, social y sobretodo tecnológico.
- Los niveles de rentabilidad, en ocasiones pueden presentar una visión errada del rendimiento que genera la empresa, pues actualmente la utilidad bruta, es decir, la generada directamente por la producción y ventas de Fabrilfame,

alcanza un 30% que está acorde a las exigencias de la administración, pero al incluir los demás gastos, el rendimiento cae al 5% sin conocer exactamente las causas de este fenómeno económico.

- El costeo ABC es una forma actual de controlar los recursos de la organización, basado en la segmentación y costeo de actividades y distribución de estas actividades a cada producto. Además es una alternativa que brinda nueva información sobre el costeo de los productos y la realidad económica de la empresa, ya que fue desarrollado considerando las situaciones de un mercado cambiante y la evolución acelerada de la tecnología.
- El costeo basado en actividades determina una cadena de valor, clasificando las actividades de la empresa en primarias y de apoyo, dejando de lado la departamentalización y los niveles jerárquicos, y se enfoca en la razón de ser de la empresa y la forma en que las actividades principales consumen los recursos.
- El sistema de costos ABC no busca eliminar los demás métodos de costeo sino que se constituye en un complemento al modelo actual, que busca llevar a la información contable a otro nivel.
- La nueva forma de costeo sigue una secuencia Recurso – Actividad – Producto, para lo cual debe determinar conductores de asignación de costos, conocidos como **cost drivers**, mismos que son el punto de enlace para distribuir el costo de los recursos a las actividades; y el costo de las actividades a los productos finales.

## RECOMENDACIONES

- Fabrilfame debe adaptar el costeo basado en actividades para determinar donde realmente se consumen los recursos de la empresa, que hacen que la rentabilidad bruta caiga drásticamente del 30% al 5%.
- Determinar un detalle de recursos que utiliza la empresa para el proceso productivo, ya sea que intervengan directa o indirectamente en la producción, para poder controlar su forma de consumo.
- Segmentar el organigrama estructural de la compañía en actividades y levantar un inventario de actividades primarias y actividades de apoyo, además de establecer una cadena de valor y de ser necesario corregir o eliminar actividades que no aporten al cumplimiento de objetivos de la empresa.
- Determinar un detalle de indicadores de eficiencia, que permitan conocer donde se generan los mayores niveles de consumo de recursos, los niveles de desperdicio y los consumos innecesarios, para poder establecer normas de control interno y toma de acciones correctivas.
- Establecer un nuevo marco de rentabilidad, considerando la información que brinda el costeo basado en actividades junto con el costeo por órdenes de producción.
- Revisar los efectos de la aplicación del costeo ABC vs. el costeo por órdenes de producción, en las tres líneas de negocio que son vestuario, calzado y equipo pesado, para determinar costos que se acerquen de mejor manera a la realidad y poder determinar normas de control, niveles de utilidad, niveles de consumo de recursos, desperdicios y actividades innecesarias.
- Considerar toda la información que brinda el sistema de costeo ABC, dentro de la elaboración del plan estratégico de la empresa, ya que muestra un nuevo panorama financiero y presenta a la administración de Fabrilfame otra

perspectiva de la compañía, tratando de no minimizar las bondades que ofrece el sistema.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Amat, O. (2011). *Contabilidad y gestión de costes* (Sexta ed.). España: Editorial Liberduplex.
- Billene, R. (1999). *Análisis de costos*. Mendoza, Argentina: Ediciones Jurídicas Cuyo.
- Brinson, J. (1995). *Contabilidad por actividades* (Primera ed.). Barcelona: Ediciones Marcombo.
- Cuervo, J. (2007). *Costeo basado en actividades ABC*. Colombia: ECOE Ediciones.
- David, P. A. (2008.). Tesis ESPE. *Mejoramiento de procesos del sistema de gestión de calidad en el complejo industrial Fabrilfame* . Quito,, Sangolquí,, Ecuador.: ESPE.
- Dillon, I. L. (2001). Notas curso de nivelación . *Contabilidad de costos I* . Quito, Pichincha, Ecuador.
- Fabrilfame. (2010 – 2012). *Informe de Planificación Estratégica*. Quito: Departamento de Gestión de la Estrategia.
- Hicks, D. (1998). *Sistema de costos basado en actividades (ABC)*. Mexico: Alfaomega.
- INEC. (julio de 2012). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el noviembre de 2012, de [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=63&TB\\_iframe=true&height=512&width=931](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=63&TB_iframe=true&height=512&width=931)
- Kaplan, R. y. (1999). *Coste y efecto*. (2da. Edición. ed.). España, Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- Padilla, G. (2008). *Tesis de Mejoramiento de Procesos del Sistema de Gestión de Calidad*. Quito: ESPE.
- Pérez, J. y. (1998). *Compitiendo por crear valor* (Primera ed.). Madrid, España: ESIC editorial.
- Shank, J. y. (1995). *Gerencia estratégica de costos*. Colombia: Ediciones Norma.
- Torres, A. (2010). *Contabilidad de costos*. (Tercera ed.). México: McGraw Hill.
- Zapata Sánchez, P. (2007). *Contabilidad de costos*. Colombia: MC GRAW- HILL.