

Las relaciones causa - efecto: una vinculación entre el ABC y el BSC*

Carol Faisuli Ortega-Algarra

Contador público de la Pontificia Universidad Javeriana con especialización en contabilidad gerencial en la misma institución. Actualmente, se desempeña como docente de tiempo completo en el área de contabilidad gerencial.

Correo electrónico: cortega@javeriana.edu.co.

María Victoria Uribe-Bohórquez

Contador público de la Pontificia Universidad Javeriana. Actualmente, se desempeña como docente de tiempo completo en el área de contabilidad gerencial y adelanta estudios de Administración de empresas en la misma institución.

Correo electrónico: uribem@javeriana.edu.co

* Artículo no científico.

Resumen El entorno cambiante en el cual se han encontrado inmersas las organizaciones en los últimos años ha exigido transformaciones importantes en la generación de información, en la toma de decisiones y en las operaciones, entre otras variables. Hemos dejado la visión simplista de la “mayor utilidad” medida por “indicadores financieros”, como única vía a la maximización de riqueza, para pasar a un escenario en el que además se contemplan otros asuntos clave para el éxito organizacional. Al combinar el sistema de costeo basado en actividades y el Balanced Scorecard, se puede evidenciar la generación de valor para todas las partes interesadas, partiendo de una relación causa - efecto. Así mismo, generar una jerarquía al costo y a los procesos de tal manera que obedezcan a estas relaciones causa - efecto se traduce en valor y permite concentrar esfuerzos en lo verdaderamente vital.

Palabras clave Cuadro de Mando Integral, CMI (Balanced Scorecard, BSC); Costeo Basado en Actividades (Activity Based Costing, ABC), causa - efecto, indicadores inductores o de tendencia, inductores de valor, jerarquías.

Palabras clave descriptor Efectividad organizacional, razones financieras, prestigio ocupacional, toma de decisiones.

Cause and Effect Relationships: a Link between the ABC and the BSC

Abstract The changing environment in which organizations have found themselves in recent years has required major changes in the generation of information, in decision making and in operative issues, among other variables. We have left behind the simplistic view of “best profit” measured through “financial indicators” as the only path to wealth maximization, moving to a vision in which other key issues for organizational success are also taken into account. By combining the system of activity-based costing and the Balanced Scorecard, the value generated for all the parties involved can be made clear, starting from a cause

and effect relationship. Therefore, establishing hierarchies in costs and processes so that they obey these cause and effect relationships will translate into value and allows to concentrate efforts on what is truly important.

Author Key Words Balanced Scorecard –BSC , Activity Based Costing –ABC, cause – effect, inducers or trend indicators, value inductors, hierarchies.

Key Words Plus Organizational effectiveness, Financial reasons, Occupational prestige, Decisión-making.

As relações causa – efeito: uma vinculação entre o ABC e o BSC

Resumo O entorno cambiante no qual as organizações estão imersas nos últimos anos exigiu transformações importantes na geração de informação, na tomada de decisões e nas operações, entre outras variáveis. Temos deixado à visão simplista de “maior lucro” medida por “indicadores financeiros”, como o único caminho à maximização de riqueza, para passar a um cenário no qual também são contemplados outros assuntos chave para o sucesso organizacional. Ao combinar o sistema de custeio baseado em atividades e o Balanced Scorecard, pode evidenciar-se a geração de valor para todas as partes interessadas, partindo de uma relação causa - efeito. Da mesma forma, gerar uma hierarquia ao custo e aos processos de tal forma que obedezcam a estas relações causa - efeito se traduz em valor e permite concentrar esforços no que é verdaderamente vital.

Palavras chave autor Quadro de Comando Integral, Custeio Baseado em Atividades, causa - efeito, indicadores inductores ou de tendência, inductores de valor, hierarquias.

Palavras chave descriptor Efetividade organizacional, razões financeiras, prestigio ocupacional, tomada de decisões.

Introducción

El contenido del presente artículo pretende poner de manifiesto las relaciones existentes entre la herramienta de gerencia Cuadro de Mando Integral, CMI (*Balanced Scorecard*, BSC) y el sistema de Costeo Basado en Actividades (*Activity Based Costing*, ABC), que parte de la esencia misma en su génesis y se justifica posteriormente en un escenario de revelación plena y de entendimiento holístico de la organización. Revisaremos los aspectos en los que confluyen las dos metodologías y luego analizaremos su complementariedad para entender la viabilidad de su uso conjunto.

1. Definiciones

Con el propósito de abordar dos importantes herramientas de gestión –de gerencia y de costeo–, vale la pena partir de los conceptos básicos que de cada una de ellas se desprende. En todo caso, partiremos de una definición general, así abordaremos conceptos subsecuentes, vitales para el estudio de relación y/o de complementariedad entre las mencionadas herramientas como parte de nuestro objeto de estudio.

1.1. *Balanced Scorecard*

Para empezar con el concepto de *Balanced Scorecard*, abordemos dos definiciones; la primera de ellas nos permitirá contextualizar y, a partir de la segunda, haremos algunas precisiones sobre la misma. Para Gustavo Rodríguez-Valencia (2000):

El BSC, también llamado tablero de comando o cuadro de mando integral, es un instrumento que facilita a la dirección de las empresas administrarlas en forma eficiente y equilibrada hacia el éxito competitivo, permitiendo comunicar y traducir a todo el personal, cuál es la visión, misión y la estrategia de la empresa, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos utilizando mediciones de desempeño que le permitan al empresario mejorar su actuación en todas las áreas de su negocio, controlados por medio de los indicadores de gestión, buscando siempre un VALOR agregado para los accionistas, los clientes y el equipo de colaboradores.

Para Robert S. Kaplan y David P. Norton, creadores de esta herramienta:

El *Balanced Scorecard* es un modelo de gestión que permite describir una estrategia de negocio en objetivos e indicadores de actuación, involucrando a todos los niveles de la organización, logrando focalizar y alinear las actividades e iniciativas de todos en el logro de la estrategia. El *Balanced Scorecard* es el medio y la herramienta para llevar una organización a una situación deseada por el equipo directivo, convirtiendo la visión y la estrategia en objetivos operacionales que direccionen el comportamiento y la *performance*.

Con lo anterior, es posible deducir algunos aspectos en común. Cuando hablamos del *Balanced Scorecard* (en adelante, BSC), nos referimos a una herramienta gerencial, que sirve

para difundir y traducir la misión, visión y, en general, la estrategia en objetivos e indicadores puntuales, con lo cual se logra reducir la multiplicidad de fuentes de información existentes en las organizaciones y, por el contrario, se resume en unos pasos y/o aspectos básicos que posibilitan a todos los niveles el cumplimiento de la estrategia. De esta forma, los indicadores miden el desempeño de la organización e, incluso, de las personas, en el logro de los objetivos estratégicos propuestos, que han sido descritos como un conjunto de pasos que permitirán el cumplimiento de la visión.

Gracias a la concisión de esos indicadores se logra que todos los miembros sientan la estrategia como parte de sus labores diarias; con ello, se alcanza la anhelada alineación que permite que todas las personas estén trabajando en sintonía para la consecución de un fin último que es común para ellas.

Otra característica primordial de esta herramienta es su capacidad de integración, pues incluye los intereses de todas las partes relacionadas con la organización. Así, tiene en cuenta los factores clave para su éxito y, de esta forma, incluye los clientes, el recurso humano, los procesos y la tecnología como básicos para el cumplimiento de la estrategia. Vale la pena aclarar que el modelo no es rígido, sino que permite adaptarse a las necesidades y a la formulación estratégica de cada caso. Así, resulta aplicable para diferentes tipos de organizaciones, por ejemplo, las empresas sin ánimo de lucro, las estatales y las demás; en todo caso, la constante es generar valor a las partes relacionadas, entre otras, por medio de la información, como se había citado anteriormente.

Entre las principales características de esta herramienta, que resulta en la descripción de sus ventajas, se encuentran las siguientes:

- Desagregar la estrategia en objetivos e indicadores permite que el camino hacia su cumplimiento se convierta en uno cierto y concreto para el logro del futuro deseado en las organizaciones, partiendo del hoy, tal como esté. Esta desagregación y su socialización resultan en un conjunto de pasos para alcanzar la estrategia y no en un compendio de manuales o de párrafos por recitar. Así se consigue implícitamente una alineación, con la que se consigue la sinergia entre los equipos de trabajo y con ello un logro eficaz de la estrategia.
- Este ejercicio no sólo es preciso en aspectos clave y fundamentales para el éxito organizacional, sino que funciona como un mecanismo de difusión. Es muy habitual que las organizaciones tengan manuales o letreros *impuestos* que se espera sean memorizados por los empleados para que sientan *identidad organizacional*; pero los resultados por lo general no son satisfactorios. No obstante, con el BSC, se sintetizan esos manuales con la participación de toda la organización y posteriormente se socializan, de manera que se sienta un compromiso natural que redunde en resultados grupales. Así, la estrategia se muestra más entendible, más fácil de comunicar y resumida en verdaderos objetivos.
- Si bien el BSC no es una herramienta de control por excelencia, sí permite que cada persona (en todos los niveles) evalúe cómo está construyendo el futuro organizacional

y cómo su desempeño (ya sea óptimo o deficiente) afecta los resultados de otros equipos y al conjunto en general.

- Siguiendo esta línea, no se puede negar que en nuestros días las organizaciones se formulan indicadores y objetivos por doquier; para muchos ejecutivos, no es extraño llegar a una organización y pretender entenderla por un libro de indicadores de más de 100 páginas, con el cual esperan vislumbrar su pasado, presente y futuro. En efecto, se hacen las mediciones e incluso se evalúa el desempeño de acuerdo con ello; pero la realidad es que se pueden estar evaluando tantos aspectos que, al cumplirlos todos, no se puntualiza en aquello que es vital para el éxito.
- Otro aspecto característico es el equilibrio de las mediciones, que parte de la composición de una estrategia. Ésta no sólo se limita a resultados financieros o de corto plazo. Así, el BSC propende por un equilibrio entre objetivos y, por supuesto, medidas tanto financieras como no financieras; éstas últimas son básicas para el éxito organizacional, con lo cual se aseguran resultados integrales, tanto de corto como de largo plazo.
- De esta forma, pasamos de hablar de determinadas medidas a un escenario en el que la complementariedad es la única vía para pensar en creación de valor por medio de la información. El tiempo del cual se informa ya no puede ser limitado, se pierde la exclusividad cuantitativa y monetaria, para pasar a un enfoque que contempla los intangibles como generadores de valor y, por ende, de

competitividad; se eliminan las brechas entre información externa e interna que en muchos casos se han distanciado por los propósitos mismos de cada una. Gracias al BSC, se consolida la información que antes se consideraba aislada e incluso excluyente.

Al examinar las razones que motivaron el creciente uso de esta herramienta, se ve que algunas de ellas obedecen a los cambios en la exigencia de información en el tiempo (que se expondrá en posteriores líneas) y otras atienden a algunos problemas propios de la gestión en las organizaciones de hoy.

Al referirnos a estos problemas, vale la pena citar a Paul R. Niven (2005) y a Horváth & Partners Management Consultants (2003). Entre éstos, se encuentran: (1) La dependencia a las medidas financieras, que aún está vinculada profundamente a sistemas netamente contables, cuya utilidad es limitada con miras a una gestión *integral*. Tal como lo citan Horváth & Partners, “*Los indicadores financieros explican una parte, pero no toda la historia de las acciones realizadas en el pasado y no son adecuados para proporcionar una guía satisfactoria sobre las acciones que deben tomarse hoy y en el futuro para crear un valor financiero futuro*”. (2) El aumento de los activos intangibles, sin desconocer los avances en su reconocimiento; éstos han cambiado la concepción de la agregación de valor y, por ende, las formas de medirlos y valuarlos e incluso de catalogarlos. (3) El riesgo reputacional, como aspecto vital para el buen nombre de las organizaciones, hace pensar en la imagen de la empresa como un todo, sin hacer distinciones de los usuarios o de las

partes interesadas y, por ello, resulta conveniente satisfacer sus necesidades (entre ellas, las informativas). (4) La dificultad en la ejecución de la estrategia, que ha sido uno de los asuntos principales para la transformación de esta herramienta, deja entrever lo fabuloso de la formulación de planes, pero también la dificultad para llevarlos a cabo en el entorno cambiante en el que están inmersos nuestros accionistas, proveedores, clientes y competencia. En realidad, sin un camino certero, la estrategia queda como un ideal inalcanzable. El BSC entra a resolver la brecha entre la formulación y la acción. Este asunto desemboca en otro problema: (5) La complejidad del proceso de planeación en términos de tiempo; para realizar un proceso de planeación estratégica, táctica y operativa, se necesita prácticamente un año, tiempo en el cual el entorno ha cambiado nuevamente. Esto supone una planeación tardía en todos los casos. Si bien el BSC no se encarga de este proceso, sí permite tener un sistema de información *on-going* que proporciona información válida en todo momento y con ello se puede pensar en una disminución del tiempo empleado en su formulación. Ahora, esta información procede de diferentes fuentes; entre ellas, los mismos operarios que, en algunos casos, conocen mejor el proceso productivo o de prestación de servicios, lo cual nos lleva a hablar del problema de (6) La separación organizacional: en este momento, pensar en un equipo directivo alejado de su entorno organizacional y en un esquema de escala jerárquica es descabellado; el resultado de esta segregación en el pensar es una segregación en el actuar. El BSC concibe las organizaciones

como un todo que funcionan con una fuerza única que las conduce *sinérgicamente* y de ello se espera una alineación en el actuar que lleve al cumplimiento del futuro esperado de la organización y a su entendimiento, que en muchos casos había resultado difuso. (7) Por último, pero no menos importante, el BSC llega a simplificar los sistemas de informes, que en ocasiones incluyen datos de poca utilidad, debido a su complejidad, cantidad y poca relevancia para el cumplimiento de la estrategia. De igual forma, esto evidencia la necesidad de la complementariedad en la información.

Por otra parte, al estudiar las motivaciones en el cambio de información y si bien el objetivo del presente artículo no es revisar el entendimiento del concepto de empresa, se examinará someramente la transformación en esa concepción, lo cual nos da luces para clarificar las motivaciones que se han dado para nuevas herramientas gerenciales y sobre todo para contextualizar históricamente las diferentes necesidades de información en cada momento.¹

Partimos de la concepción tradicional, la empresa entendida como “conjunto ordenado de factores bajo el control y la dirección del empresario cuyo objetivo es la maximización del beneficio, minimizando sus costos y maximizando sus ingresos” (Fernández-Pirla, 1981). Es evidente que el exclusivo decisor era el inversor, propietario del capital, entendido en la dimensión de empresario; todos los recursos que intervenían eran únicamente herramientas para conseguir

1 El trasfondo de este tema es mayor e implica el estudio de disciplinas como la contabilidad financiera y la de costos, la responsabilidad social, la economía, las teorías administrativas y los visibles conceptos de derechos que se han dado durante la historia.

el fin último del ente, que es el máximo lucro como única responsabilidad de las organizaciones. En consecuencia, las exigencias de información eran reducidas y no era indispensable saber sobre otros aspectos diferentes a los ingresos, costos y gastos (que en el mejor de los casos se segregaban); no se concebía la gestión de la responsabilidad social, del talento humano, los clientes y demás recursos, porque se consideraban ilimitados.

No obstante, los cambios se dejaron ver; asuntos como la influencia de la industrialización con trascendencia socioeconómica llevaron a la necesidad de reunir grandes cantidades de capital que fueron buscadas en diversas fuentes de financiación. Las consecuencias fueron la restricción del poder que era exclusivo del empresario y la aparición del concepto de “socio”, que dio origen a una separación de poder y responsabilidades. El desarrollo de la sociedad anónima, entre los siglos XVIII y XIX, fue la prueba legítima de este cambio (Fernández-Pirla, 1981). De igual forma, se dio un aumento en las dimensiones de las organizaciones, que se expandieron en diversos aspectos, incluyendo los geográficos; de esta forma, apareció la empresa multinacional, que trascendió los asuntos políticos, sociológicos y propios del entorno, diferentes a los contemplados hasta ese momento. Las causas de este fenómeno fueron muchas, pero vale la pena mencionar algunas que han tenido impacto en nuestro objeto de estudio, como la ampliación del mercado, el desarrollo de las comunicaciones y de la tecnología, la interdependencia económica entre los países, el mejor aprovechamiento mundial de los recursos productivos (tanto humanos

como naturales), la óptima obtención y utilización de los recursos financieros disponibles, la evolución del factor humano, que quiere dejar de estar limitado a cumplir una función meramente mecánica y que anhela participar en la forma de realización de sus labores (Muñoz-Colomina, 1987).

La actual concepción de empresa es la de “*unidad económica de producción, cuyo fin es la generación de valores añadidos mediante la combinación más adecuada de factores disponibles, cuya función principal es producir desarrollando una actividad económica que tiene por objeto aumentar la aptitud de los bienes para satisfacer las necesidades de los hombres*” (Fernández-Pirla, 1981). Por lo anterior, se hace evidente que la información financiera pierde su exclusividad; lo que resulta importante y un verdadero diferenciador es la generación de valor añadido que combina diversos factores, por lo cual se puede hablar de otros aspectos a tener en cuenta en el logro de la estrategia y del éxito (perspectivas), cambiando a la dimensión de satisfacer las necesidades humanas (Uribe-Bohórquez, 2005).

Esto nos da pie para hablar del origen del BSC y posteriormente de su evolución, lo cual nos da luces del aporte y concepción de esta herramienta. Para ello, citaremos algunos artículos que sin duda abarcan los aportes más importantes de cada momento. El primero de ellos fue su creación:

El cuadro de mando integral fue desarrollado por dos hombres, Robert Kaplan, profesor de la Universidad de Harvard, y David Norton, consultor empresarial, también de la zona de Boston. En 1990, Kaplan y Nor-

ton realizaron un estudio de investigación de una docena de empresas explorando nuevos métodos para medir la actividad y los resultados obtenidos. El impulso para el estudio radicaba en la creencia cada vez mayor de que las medidas financieras de la actividad empresarial no resultaban adecuadas para el entorno actual. Las empresas que participaban en el estudio, junto con Kaplan y Norton, estaban convencidas de que su dependencia de las medidas financieras afectaba a su capacidad de crear valor. El grupo discutió una serie de posibles alternativas, pero finalmente se aceptó la idea de un cuadro de mando en el que las mediciones reflejaran las actividades de toda la empresa: cuestiones relacionadas con los clientes, procesos internos, actividades de los empleados y, por supuesto, también los intereses de los accionistas. Kaplan y Norton le dieron el nombre de “cuadro de mando integral” a la nueva herramienta y más tarde resumieron el concepto en el primero de tres artículos publicados en *Harvard Business Review*, *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance* (Niven, 2003).

Al partir de esta cita, es destacable la concepción inicial que va en concordancia con lo ya abordado en párrafos anteriores. Todo su origen fue previsto desde el entendimiento de la limitación propia de los indicadores financieros, sin sugerir su supresión, pero sí su impajaritable complementariedad con otras mediciones y concepciones que apuntaran a un entorno más competitivo y con influencias nuevas de negocios y de herramientas no vistas

hasta el momento. No obstante, las bondades y las nuevas aplicaciones se hicieron visibles y es allí cuando se habla de las etapas del Balanced Scorecard.

Estas etapas obedecen a la evolución del concepto de empresa, producto de las nuevas exigencias y necesidades en materia económica, social, política y demás aspectos que han motivado cambios trascendentales en las estructuras organizacionales. Inicialmente, vamos a citar a Ian Cobbold y Gavin Lawrie (2002), quienes hacen importantes esfuerzos por entender los primeros momentos y pasos de la evolución del BSC. En su primera etapa, se concibe como la posibilidad de incluir indicadores tanto financieros como no financieros que redundan en un mejor desempeño de la organización, tal como lo expresan Kaplan y Norton, se trata de “poner la visión y la estrategia en el centro del sistema de medición”.

En la segunda etapa, se piensa en un cuestionamiento adicional: qué están esperando las partes interesadas y allí se dio paso a los objetivos estratégicos que proporcionarían una guía para la elección y uso de los indicadores, encuadrados en los aspectos clave por revisar en la organización, las perspectivas, que adicionalmente buscan captar la esencia material de la estrategia organizacional en cada área, traduciendo de esta forma la propuesta estratégica de las organizaciones y allí se puede hablar del BSC como “un sistema de gerencia estratégica”. Posteriormente, cobró mayor fuerza la idea de los vínculos estratégicos, en los cuales la representación ha sido un elemento primordial para el entendimiento, la desagregación y el uso de la herramienta, con lo cual las medidas siguen

siendo importantes, pero encuadradas en un escenario más amplio que el previsto anteriormente, que concibe las organizaciones como un todo, para dar paso al tema de “alineación estratégica”, que parte del desarrollo del BSC como una “cascada”. Es decir, una vez diseñado, desarrollado e implantado el BSC en la organización, se puede y se debe realizar la misma tarea con los departamentos, para llegar a la posibilidad, incluso, de hacerlo hasta en lo personal.

En la tercera etapa, destacan varios elementos conceptuales que confluyen en una noción estratégica gestionada desde asuntos puntuales, con lo cual se adentra en los conceptos del destino estratégico, descrito por objetivos estratégicos, vinculados por relaciones causa - efecto en un entorno de perspectivas y medidos por indicadores de gestión y mejorados por iniciativas puntuales que permiten el logro de los objetivos.

Por otra parte y haciendo uso de la esencia del pensamiento de Kaplan y Norton (2004):

La ejecución exitosa de una estrategia requiere tres componentes:

(Resultados sobresalientes) = (Describir la estrategia) + (Gestionar la estrategia)

- Esto se traduce en la siguiente filosofía:
- No se puede gestionar (*tercer componente*) lo que no se puede medir (*segundo componente*).
 - No se puede medir lo que no se puede describir (*primer componente*).

De igual forma, lo expresan los autores, en la primera generación se pensaba en cómo medir (Kaplan & Norton, 1997). Posteriormente, se buscaba un enfoque mucho más completo sobre cómo gestionar la estrategia (Kaplan & Norton, 2001), seguido de profundizar en la descripción y visualización de la estrategia mediante objetivos estratégicos vinculados (Kaplan & Norton, 2004). Por último, se hacen evidentes la importancia de la sinergia y la alineación corporativa; su ausencia resulta en conflictos, pérdidas de oportunidades y un menor desempeño. En esta última generación, se piensa en una estrategia entendida y ejecutada por un equipo sinérgico y con ello, la garantía del cumplimiento en la propuesta de valor al cliente (Kaplan & Norton, 2006).

Gráficamente, se puede observar en la figura 1:

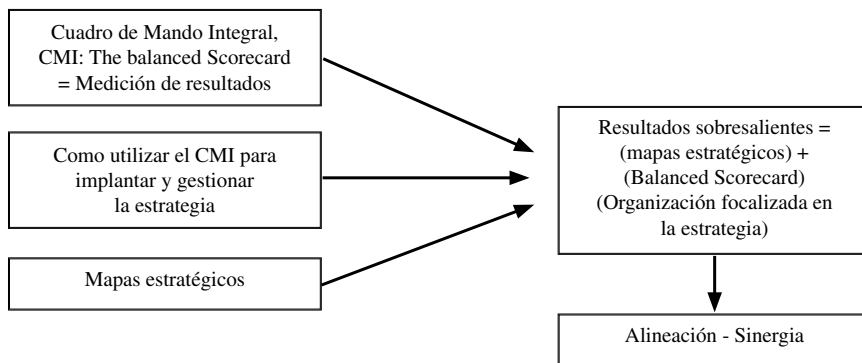


Figura 1. Integración de los elementos del Balanced Scorecard, BSC (Uribe-Bohórquez, 2006)

A partir de esta evolución se han constituido las formas de expresión del Balanced Scorecard, a saber, el *mapa estratégico*, la *tabla balanceada* y la *matriz de iniciativas*, que se estudiarán en los próximos párrafos para profundizar el bagaje conceptual.

1.1.1. Mapa estratégico

“Representación de relaciones que abarcan un modelo de cuatro perspectivas para describir la estrategia de creación de valor de una organización y proporciona un lenguaje que los equipos de ejecutivos pueden usar para discutir la dirección y prioridades de sus empresas” (Kaplan & Norton, 2004). O también se puede pensar como una representación gráfica de los objetivos vinculados mediante relaciones causa - efecto.

Esto supone varios aspectos claves:

- 1.1.1.1. La declaración del *destino estratégico* de la organización, que se formula mediante los objetivos estratégicos.
- 1.1.1.2. Objetivos estratégicos “*son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión*” (Serna, 1997). En otras palabras, son los pasos que se cumplen para seguir el rumbo estratégico, lo cual implica entender hacia dónde nos dirigimos y qué buscamos. Pensando en la última generación de la herramienta, se puede hablar de éstos como “*directrices que influyen sobre la forma de actuar del directivo y del trabajador*” (Horváth & Partners Management Consultants, 2003), que implican –como ya lo habíamos mencionado–

sinergia, entendimiento consensuado y alineación organizacional.

- 1.1.1.3. Para el mapa estratégico, estos objetivos están pensados y organizados en *perspectivas*, que son *dimensiones críticas clave en la organización* (Fernández, 2001). Es decir, son puntos de vista de asuntos esenciales para el cumplimiento de la estrategia y del éxito de la organización (Sánchez-Martorelli). Por ejemplo, ¿qué esperan nuestros clientes?, ¿qué esperan nuestros accionistas?, ¿qué necesita nuestro recurso humano? Esto se traduce en tener una estrategia que contemple todos los aspectos importantes de la empresa y que por ello se dé una relación equilibrada en la misma (Horváth & Partners Management Consultants, 2003). Así, el modelo propone cuatro perspectivas básicas o genéricas:
 - 1.1.1.3.1. Perspectiva financiera: En ésta, se describen la visión de los accionistas acerca de los resultados que esperan en cuanto a crecimiento, rentabilidad y creación de valor de la organización, todo lo cual es valioso para el entendimiento de las consecuencias económicas de eventos pasados (Kaplan & Norton, 1997). De esta manera, éstos se pueden desagregar en asuntos como costos, inversiones, productividad y cuentas por cobrar, entre otros (Olve, Roy & Wetter, 2000). “*Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribu-*

yendo a la mejora del mínimo aceptable” (Kaplan & Norton, 1997).

- 1.1.1.3.2. Perspectiva del cliente: Otro aspecto clave en la ejecución de la estrategia de la empresa es el punto de vista que tengan los clientes sobre ella, sobre sus productos, sobre el valor agregado que están recibiendo, así como de por qué ellos están pagando por los bienes y servicios a esa empresa y no a otra. Lo anterior implica identificar y gestionar los segmentos del mercado en los que se compete, la fidelidad de los clientes, el análisis de su proceso de compra, qué significa para ellos el producto o servicio, la relación del precio con atributos como calidad, funcionalidad, plazos de entrega, imagen, relaciones, etc. (Olve, Roy & Wetter, 2000), así como el posicionamiento de la empresa o del producto en el segmento en el cual se está compitiendo (Dávila, 1999). De esta forma, la perspectiva de clientes permite a las organizaciones enfocarse en clientes y segmentos de clientes clave, así como en las políticas y acciones relacionadas con ellos.

Como se verá más adelante con las relaciones causa - efecto, <la importancia de esta perspectiva es que conduce al cumplimiento en los rendimientos financieros esperados (Kaplan & Norton, 1997).

- 1.1.1.3.3. Perspectiva de procesos internos: Esta perspectiva responde la pregunta: ¿cuáles son los procesos que generan

las formas adecuadas de valor para los clientes y logran satisfacer también las expectativas de los accionistas (Olve, Roy & Wetter, 2000) y así llevar la estrategia a buen término? (Dávila, 1999). “*Algunos de los procesos más importantes a describir y analizar son los que tienden a extender la base de clientes y los que afectan directamente a su fidelidad. También son importantes los procesos de desarrollo del producto y su relación con las necesidades del cliente*” (Olve, Roy & Wetter, 2000).

- 1.1.1.3.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Obedece a aquellos recursos que permiten llevar a cabo los procesos internos de forma deseable e incluso que soporten el crecimiento a largo plazo, entre los cuales se pueden destacar el talento humano, el clima organizacional y la tecnología. Para el cumplimiento de la estrategia y de una actividad, en general, siempre se hace uso de los recursos, que pueden ser de diferente índole, por ejemplo, naturales, materiales, humanos o tecnológicos. La adecuada gestión de éstos debe desencadenar procesos exitosos que cumplan los objetivos planteados en las otras perspectivas (Dávila, 1999). Así que tener un talento humano motivado o a gusto siempre será igual a tener procesos de calidad, mejor prestación del servicio, identidad y, de nuevo, se puede hablar de alineación desde las escalas operacionales.

El concepto de perspectiva ratifica que los resultados financieros –a los cuales estamos acostumbrados, ya sea como *input* o como *output*– son sólo una parte de un escenario mucho más amplio, en el que encontramos aspectos como los clientes, los procesos internos y el aprendizaje. Ubicar estos aspectos dentro de la concepción de perspectiva, permite vislumbrarlos como una visión, un entendimiento y un reconocimiento a la importancia que cada uno de ellos tiene (y que, en otros casos, pueden ser del resorte de organizaciones particulares) en el desarrollo del ente.

1.1.1.4. Los objetivos y las perspectivas ya mencionados no tienen relación alguna, de no ser por las *relaciones causa - efecto*, que son representaciones gráficas de los vínculos hipotéticos entre uno y otro objetivo. Tal como se describe, un cambio en un objetivo suscita un efecto en otro, debido a la correlación existente entre unos y otros.

Con la elaboración del mapa estratégico se puede establecer una guía para identificar los indicadores propios para su medición y las metas con las que se pueden relacionar. Posteriormente, se podrán asociar con iniciativas que gestionen el cumplimiento de los objetivos.

Entiéndase por CRM – Customer Relationship Management (gerencia de las relaciones con los clientes), “*la estrategia de marketing destinada a construir proactivamente un sesgo o preferencia en los consumidores por una determinada organización, lo cual suele resultar en unos mayo-*

res índices de retención de esos consumidores y en un rendimiento económico mayor” (Dans, 2009).

La responsabilidad social es una visión de negocios que integra en la estrategia empresarial el respeto por los valores étnicos, las personas, la comunidad y el medio ambiente,² con la cual se reprime el comportamiento individual y de la empresa, de toda actividad destructiva, aunque sea económicamente provechosa,³ buscando acuñar un equilibrio entre los intereses de la empresa y los intereses públicos,⁴ atendiendo así a la contrapartida legítima de las aportaciones que la empresa recibe de la colectividad,⁵ protegiendo y mejorando conjuntamente tanto el bienestar de la sociedad como el de la organización⁶ y con lo cual se promueve un desarrollo sostenible equitativo mundial.⁷

1.1.2 Tabla balanceada

En ésta se relacionan objetivos estratégicos, indicadores, resultados, metas, desempeño e

2 Dante Pesce (2005). Estado del arte de la responsabilidad social empresarial: Un desafío para el comercio internacional. *Memorias del Seminario Internacional Universidad y Responsabilidad Social Empresarial*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, mayo 17 de 2005. p. 2.

3 Clara Isabel Muñoz-Colomina, op. cit. p. 52. Se cita la definición de Miguel Ángel Gallo contenida en su libro *Las responsabilidades sociales de la empresa*.

4 Clara Isabel Muñoz-Colomina, op. cit. p. 53. Aquí se cita la definición Raymond Bauser y Dan Fenn.

5 Alain Chevalier (1977). *El balance social de la empresa*. Madrid: Editorial Tecniban. pp. 49-50.

6 Keith Davis & Robert L. Blomstrom (1975). *Business and society: Environment and responsibility*. New York: McGraw Hill.

7 Nelson Núñez-Vidal (2003). *Fundamentación teórica de la Responsabilidad Social Empresarial – Revisión bibliográfica*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. p. 3.

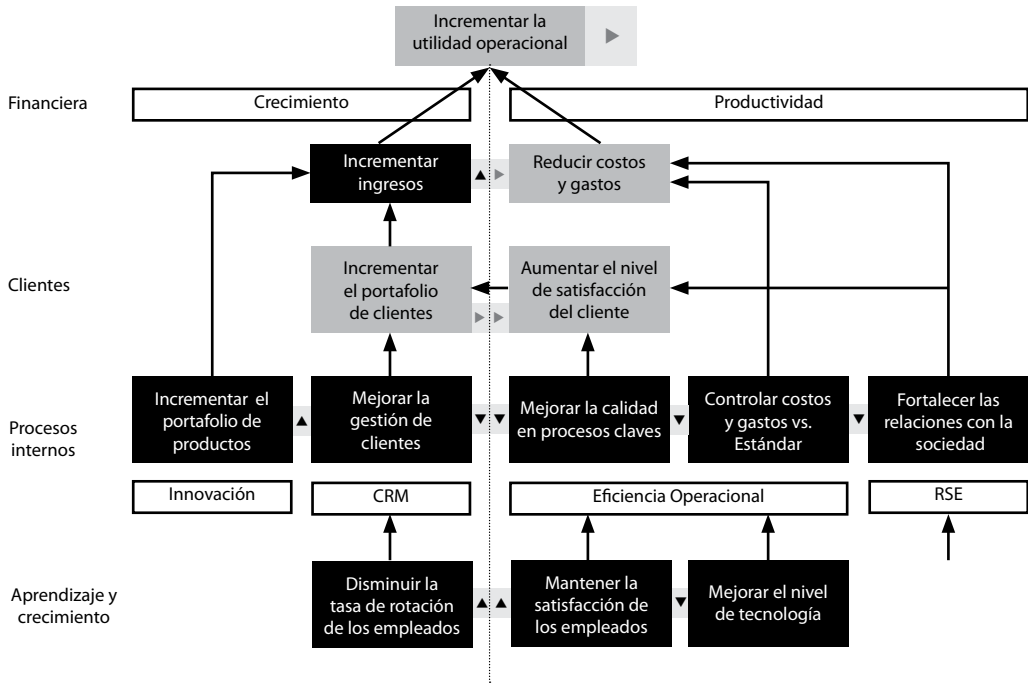


Figura 2. Mapa estratégico

iniciativas. Observemos cada uno de éstos para seguir con nuestra revisión conceptual.

Ya elegidos los objetivos estratégicos y una vez que han sido relacionados por medio del diseño del mapa estratégico, se debe pensar en las mediciones propias de éstos, para hacer claridad en que la esencia del BSC es la gestión y no el control.

1.1.2.1. Indicadores: Su origen obedece a la “base anglosajona, según la cual, es prácticamente imposible realizar un buen management sin indicadores” (Horváth & Partners Management Consultants, 2003). Citando la definición del *Diccionario de términos contables para Colombia* (Aguiar, Cadavid, Cardona, Carvalho, Jiménez & Upegui, 1990): “Conjunto de expresiones cuantitativas

del comportamiento o desempeño de una unidad económica, cuya magnitud, al ser comparada con algún parámetro de referencia, podrá señalar una desviación sobre la cual se tomarán acciones preventivas o correctivas, según el caso”. La utilidad adicional que se genera con estos indicadores en el BSC es la medición que se puede hacer desde las diferentes perspectivas, de manera integral o equilibrada y paralelamente a los objetivos estratégicos, para conseguir de esta manera la motivación a la organización y la evaluación del logro de la estrategia, que permite que cada individuo se sienta involucrado en este resultado. Hay también complementariedad entre los tipos de indicadores que se utilizan en la herramienta, es

decir, entre indicadores de resultado e indicadores impulsores o de tendencia.

1.1.2.1.1. Indicadores de resultado:

Están centrados en determinar el desempeño final del objeto que se quiere medir y, por ende, la gestión de la estrategia en un período determinado.

1.1.2.1.2. Indicadores de tendencia (o impulsores):

Miden las actividades o procesos que permiten el cumplimiento de las metas establecidas para los indicadores de resultado. *Reflejan el “cómo” de una estrategia, lo que una organización considera crítico para obtener una ventaja competitiva, distribuyendo sus recursos y capacidades en pos de la estrategia de negocio.*

Un buen Balanced Scorecard debe buscar un equilibrio adecuado entre indicadores de resultados y de tendencia, sin los últimos no se comunica adecuadamente el “cómo” lograr los resultados esperados y el pensar en construir un BSC sólo con indicadores de tendencia significa concebir resultados de corto plazo y no resultados que permitan el logro de la estrategia y mejoras sostenidas a largo plazo.

1.1.2.2. Metas: Es el resultado del indicador que se espera alcanzar en un tiempo determinado. Al situar esta definición dentro de la concepción del Balanced Scorecard, deben seguir las mismas relaciones causa - efecto, para evidenciar

el impacto que cada una de ellas tiene en el cumplimiento de la estrategia.

1.1.2.3. Resultados: Teniendo en cuenta el desempeño de la organización, se deben mostrar las cifras en cada período para poder compararlas con las metas establecidas y tener un referente claro del nivel de logro de la estrategia.

1.1.2.4. Desempeño: Uno de los diferenciadores clave del Balanced Scorecard es su capacidad de síntesis, como ya se ha explicado ampliamente en los anteriores párrafos. Cada parte relacionada de la organización esperaría poder ver un informe y de él poder tomar las acciones pertinentes, pues el BSC expone cómo ha sido el nivel de cumplimiento de las metas y qué nivel de mejora se necesita aún. De esta manera, se ha adoptado la filosofía del semáforo, con la cual se puede entender el nivel de desempeño de forma ágil y accesible; por ejemplo, si el desempeño está de acuerdo con las metas establecidas se encontraría en verde; en caso contrario, estaría en rojo. Pensando en el semáforo, es necesario parar y gestionar, porque algo está fallando para el cumplimiento de la estrategia. Si no se está en nivel peligroso para la organización pero tampoco se ha alcanzado un resultado que cumpla las expectativas, se está en amarillo. En este caso, se informa que se debe realizar algún tipo de actividades para alcanzar el resultado anhelado y no caer en el peligroso rojo.

1.1.2.5. **Iniciativas:** La formulación y la planeación estratégica son dos procesos sin duda necesarios y útiles para todo tipo de organizaciones. No obstante, en la gran mayoría de los casos se generan brechas entre las formulaciones y los hechos concretos que se llevan a cabo. Por ello, el BSC propende por un modelo que vincule los objetivos y las iniciativas para la consecución de éstos y, de esta forma, se garantice que verdaderamente se estén llevando a cabo acciones propias para el cumplimiento de la estrategia y no se realicen programas que en definitiva no estén alineados con lo que la organización está persiguiendo.

Las iniciativas son los programas, las actividades, los proyectos y las acciones en las que nos embarcaremos para alcanzar o sobrepasar las metas fijadas...

... Cada iniciativa empresarial impulsará, sin duda, mejoras locales en el área que quiere mejorar, ya que no habría contado con apoyo si ése no fuera el caso. ¿Pero esas mejoras llevan a alcanzar las metas establecidas en el cuadro de mando integral y, por tanto, la estrategia? Un gran número de proyectos que cuentan con mucho apoyo tal vez no tenga nada que ver con la estrategia de la empresa, mientras que las acciones necesarias para alcanzar las metas del cuadro de mando no están representadas en ninguna iniciativa (Niven, 2003).

Una de las principales ventajas de integrar las iniciativas a un modelo tal como el BSC es

incluir esas actividades en el quehacer diario de la organización y, con ello, el logro de los objetivos estratégicos. Adicionalmente, permite involucrar a todo el talento humano en sus diferentes jerarquías y con sus diversas labores en la consecución de éstos.

1.1.3. *Matriz de iniciativas*

Clara esta definición, en muchos casos, es posible que haya diversidad en las iniciativas, tanto por su naturaleza como por la multiplicidad de opciones que se tienen para abordar el cumplimiento de un mismo objetivo, lo cual se traduce en la necesidad de priorizar esas iniciativas, ya que –tanto por recursos como por la posibilidad de tener esfuerzos aislados– se puede generar un efecto negativo. De allí parte la concepción de la matriz de iniciativas que propende por privilegiar la realización de aquellas iniciativas que tengan un impacto integral en los objetivos y, por ende, en los recursos que se destinen para esos proyectos.

Las acciones estratégicas forman la base para la distribución de los medios en el marco de la ejecución de la estrategia. La determinación de las acciones estratégicas contiene un ajuste de las ideas del objetivo con respecto a los recursos de los que se dispone (Horváth & Partners Management Consultants, 2003).

A continuación, en la figura 4 se puede ver un ejemplo de matriz de iniciativas:

Financiera	Incrementar la utilidad operacional	Utilidad operacional	47%	50%	▶	Precio unitario	\$12.000	\$11.000	Plan de reducción interna de costos y gastos
	Incrementar los ingresos	Porcentaje de incremento en ingresos	50%	50%	▲				
	Reducir costos y gastos	Porcentaje de costos y gastos sobre las ventas	15%	20%	▶				
Clientes	Incrementar el portafolio de clientes	Número de clientes	15.000	2.000	▶	Número de encuestas realizadas	500	850	Promoción encuesta de satisfacción
	Aumentar el nivel de satisfacción del cliente	Puntaje de encuesta de satisfacción al cliente	8	10	▶				
Procesos internos	Incrementar el portafolio de productos	Número de productos relacionados	9	10	▲				Estudios de producto
	Mejorar la gestión de clientes	Índice de gestión adecuada de huéspedes (CRM)	70	150	▼				Reportes CRM, Customer Relationship Management
	Controlar costos vs. estándar	Porcentaje de variación de costos vs. Estándar	10%	0%	▼				Socialización de estándares
	Fortalecer las relaciones con la sociedad	Índice de relación con la sociedad	8	10	▼				Plan de integración social
Aprendizaje y crecimiento	Disminuir la tasa de rotación de empleados	Rotación de empleados	5	10	▲	Tiempo de conocimiento del empleado	80	100	Plan de integración organización al de recursos humanos
	Mantener la satisfacción de empleados	Índice de satisfacción de empleados	8	10	▲				
	Mejorar el nivel de tecnología	Porcentaje de procesos automatizados	35%	80%	▼				

Figura 3. Tabla balanceada

	Iniciativas						
	Plan de reducción interna de costos y gastos	Promoción de la encuesta de satisfacción	Estudios de producto	Reportes CRM, Customer, Relationship Management	Socialización de estándares	Plan de integración social	Plan de integración organizacional de recursos humanos
Incrementar la utilidad operacional							
Incrementar los ingresos							
Reducir costos y gastos							
Incrementar el portafolio de clientes							
Aumentar el nivel de satisfacción del cliente							
Incrementar el portafolio de productos							
Mejorar la gestión de clientes							
Controlar costos vs. estándar							
Fortalecer las relaciones con la sociedad							
Disminuir la tasa de rotación de empleados							
Mantener la satisfacción de empleados							
Mejorar el nivel de tecnología							

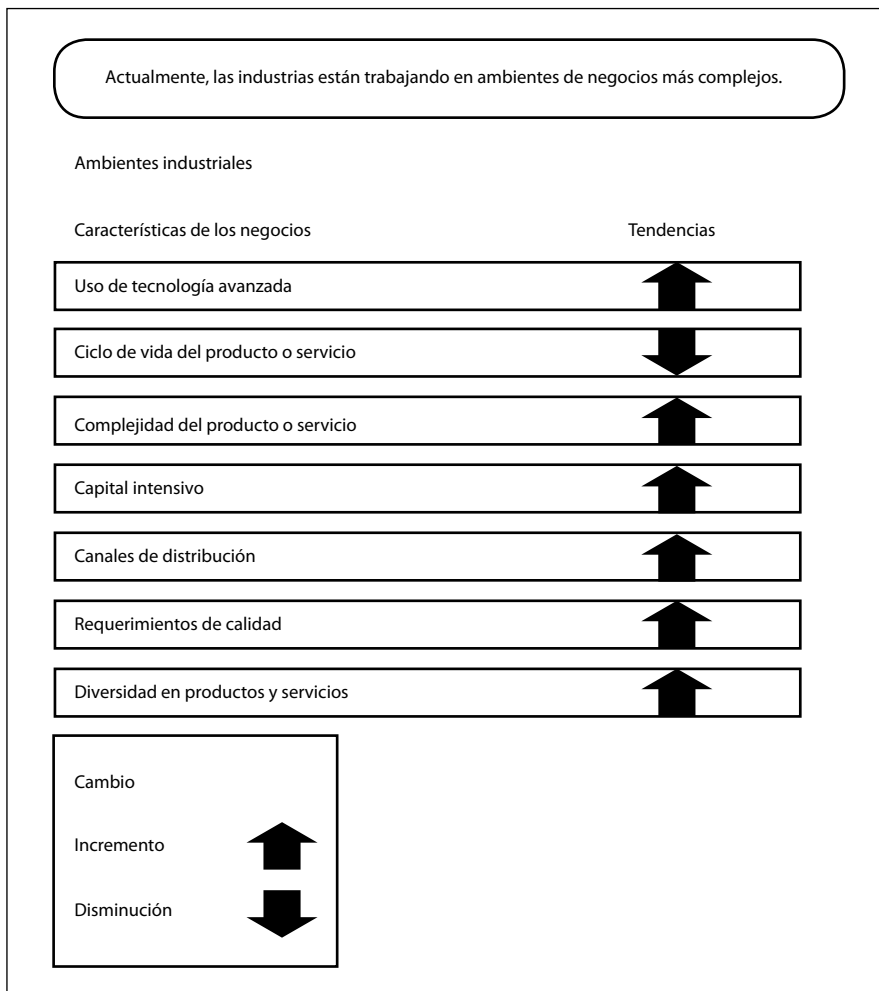
Figura 4. Matriz de iniciativas

1.2. Activity Based Costing, ABC

1.2.1. Fundamentos conceptuales del ABC: Definiciones y características del sistema de costeo

Los constantes cambios en el mercado, la globalización, la necesidad de hacer las compañías más competitivas y el llamado obligatorio a generar innovaciones permanentemente han originado, entre otros, un ambiente empresa-

rial en el cual los cambios en el uso de la tecnología, del ciclo de vida del producto o del servicio, de los canales de distribución, de los niveles de calidad requeridos, de la complejidad y diversificación en productos y servicios son evidentes y necesarios, si se quiere permanecer con éxito en un mercado cada vez más exigente. La figura 5 muestra la relación de diversos factores en el ambiente empresarial actual:



Fuente: IMA - aN abc mANAGER'S pRIMER, 1992.
 Figura 5. Cambios en los ambientes de trabajo

Estos cambios han generado mayores niveles de costos indirectos que deben ser medidos y asignados de manera eficaz al producto o al servicio; en estos casos, el sistema de costeo ABC ofrece una nueva alternativa de medición y asignación de los recursos a las organizaciones.

A continuación, se citan diversas definiciones del sistema de costeo ABC, que

permitirán al lector conocer los objetivos primordiales y la evolución que ha tenido el sistema:

El ABC son sólo datos, pero éstos deben ser utilizados eficiente y creativamente, para que el objetivo del proyecto se cumpla y no se convierta en pérdida de tiempo (Cokins, Stratton & Helbling, 1992).

Aunque en sus inicios el sistema de costeo fue concebido como un dato, puede ser una poderosa herramienta para la toma de decisiones, hace parte de un cambio en la forma de gerenciar una organización, permite mejoras y continuamente sirve de apoyo en la toma de decisiones; puede incorporar en su metodología herramientas como el justo a tiempo (JIT, *Just in Time*), la gerencia de calidad total (TQM, *Total Quality Management*) y la reingeniería de procesos empresariales (BPR, *Business Process Reengineering*), haciéndolas más efectivas.

El ABC actualmente no es un sistema de reporte financiero diseñado para servir requerimientos de orden regulatorio, como los exigidos por el IRS,⁸ o la SEC⁹ (para el caso estadounidense), pero se considera que lo será en un futuro cercano. El sistema de costeo provee información de gestión, en forma de métrica financiera.

Denominaciones financieras como el dólar estadounidense sirven como medidas en el lenguaje de los negocios que cualquier persona conoce, independientemente de si dicha persona tiene contacto con el mundo financiero o no; el ABC comunica medidas financieras a directivos no financieros de una forma más eficaz que los sistemas de costeo tradicionales, ya que refleja físicamente las actividades del personal, y de la propiedad planta y equipo, dándoles una lógica financiera más comprensible a los directivos lejanos a la parte financiera de una compañía.

El ABC comunica a las personas qué actividades consumen recursos, y qué recursos son los utilizados (Cokins, Stratton & Helbling, 1992).

Desde sus inicios es evidente que este sistema de costeo trasciende las medidas netamente financieras, para convertirse, además, en una herramienta de medición no financiera de apoyo a la administración, con implicaciones directas en los procesos internos, alejándose así del uso de información financiera con fines puramente legales.

El ABC es un método que mide el costo y el desempeño de procesos relacionados con actividades y objetos de costos. Asigna los costos de las actividades basándose en su uso de recursos y asigna el costo a un producto, o cliente, basándose en su uso de actividades; reconociendo una relación causa - efecto por medio de inductores de costos a actividades (The CAM-I, Consortium for Advanced Manufacturing-International, 1992).

Aunque esta definición fue elaborada antes que la analizada anteriormente, provee nuevos conceptos fundamentales en el entendimiento del sistema de costeo ABC, como las actividades, los recursos, la relación causa - efecto y los inductores de costo. También genera un nuevo enfoque de vital importancia: el cliente como objeto de costo.

El costeo basado en actividades es un enfoque de costeo que asigna el costo de los recursos a un objeto de costo como un pro-

8 Internal Revenue Service (United States Department of the Treasury).

9 US Securities and Exchange Commission.

ducto, servicio o cliente, basándose en las actividades realizadas para obtener el objeto de costo. La premisa de este enfoque de costo es que los productos o servicios de una compañía son el resultado de una serie de actividades y estas actividades usan recursos que incurren en costos. El costo de los recursos es asignado a las actividades que consumen dichos recursos y los costos de dichas actividades son asignados finalmente al objeto de costo, esto por medio de inductores de costos (*Cost Drivers*). El ABC reconoce la causa o la relación directa entre el costo del recurso, el inductor del costo, actividades y objetos de costo, al asignar primero el costo de las actividades y luego al objeto de costo (Blocher, Chen, Cokins & Lin, 2005).

Esta última definición logra incorporar todas las características del sistema de costeo y genera una perspectiva más detallada del objetivo que persigue el ABC.

1.2.2. ¿Por qué utilizar un sistema de costeo ABC en vez de un sistema de costeo tradicional?

El sistema de costeo ABC fue desarrollado como respuesta a los problemas asociados con la asignación de costos indirectos de fabricación. Desde la perspectiva tradicional de costeo, la acumulación de los costos indirectos al objeto de costo trae perjuicios, debido a que usualmente se escoge una sola base de asignación de costos general (sea esta base de asignación consumida o no en la generación del objeto de costo que se está midiendo) para distribuir la totalidad de los costos indirectos de

fabricación. Así las cosas, el resultado de esas asignaciones genera distorsiones frecuentemente encontradas en el costo unitario del producto, servicio o cliente que se pretende medir, dejando a la administración sin información confiable sobre la cual tomar decisiones acertadas. Si bien no hay ninguna metodología de costeo que asigne de manera exacta los costos, el sistema ABC se acerca más a la realidad.

Los sistemas de costeo tradicionales –como sistemas de costeo por órdenes y sistemas de costeo por procesos– asignan los recursos indirectos basados en el volumen. Este modelo de prorrateo de costos indirectos tiende a subestimar o sobrestimar el costo del producto o servicio, con el que frecuentemente las organizaciones toman decisiones de precio.

Para Edward J. Blocher, Kung Chen, Gary Cokins y Thomas W. Lin (2005), un sistema de costeo tradicional es eficiente cuando las compañías tienen las siguientes características:

- Los costos indirectos de fabricación para esa compañía no son significativos al fabricar un producto o al prestar un servicio.
- O todos los productos y/o servicios usan proporcionalmente las mismas cantidades de recursos clasificados como costos indirectos.

Los sistemas de costeo tradicionales hacen asignaciones arbitrarias de costos indirectos; los sistemas de costeo contemporáneos, como el ABC, buscan mitigar este error por medio de inductores de recursos y actividades con base en un único patrón de consumo, que refleje causas y efectos en un proceso de asignación dentro de un sistema de costeo. La figura 6 ilustra este caso:

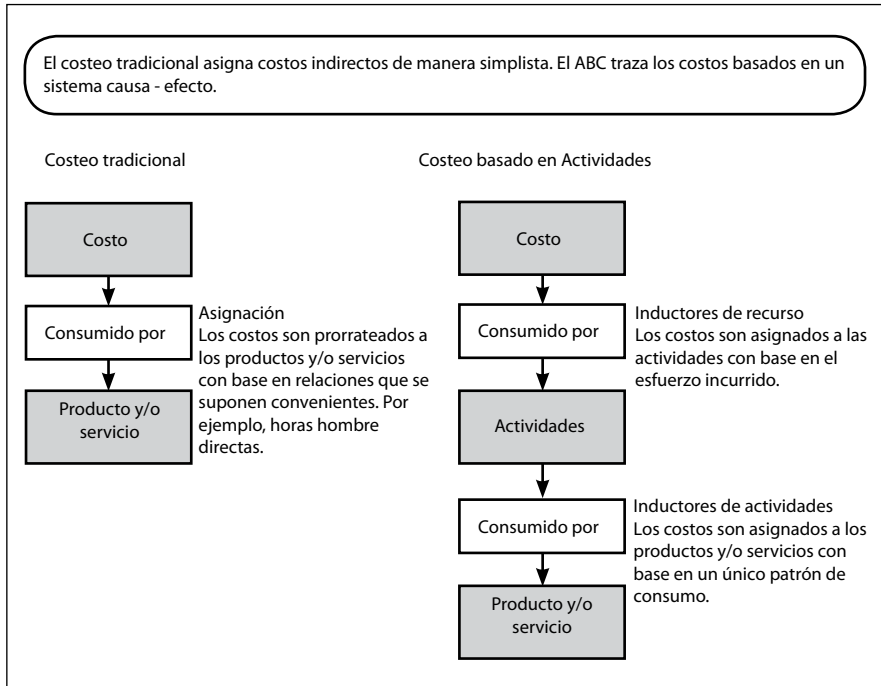


Figura 6. Diferencias entre el costeo tradicional y el costeo basado en actividades
Fuente: Hal Thilmony, The Clorox Company.

Las asignaciones arbitrarias de costos indirectos al objeto de costo se originan en que las variables utilizadas para asignar este tipo de recursos guardan una misma característica para medir diferentes actividades. Por ejemplo, una misma base de asignación como horas/máquina se utiliza para hallar una tasa en un departamento cuya actividad principal se desarrolla manualmente. Este caso evidencia la distorsión en el costo asignado.

Otro motivo por el cual una asignación de costos indirectos puede desviarse de la realidad al usar un sistema tradicional es el impacto de una alta diversificación en productos o servicios. Cuando una organización incrementa el tipo de productos o servicios en el mercado y estos objetos de costos consumen diferentes cantidades de recursos indirectos, un sistema

de costeo tradicional probablemente genere información de costos inexacta. Cuando hay más de un tipo de producto o de servicio en el mercado, los costos indirectos deben ser asignados de una forma eficiente que permita reconocer qué recursos y actividades fueron necesarios para su elaboración. Por este motivo, los sistemas de costos como el basado en actividades toman relevancia en industrias cuyos costos indirectos son un rubro considerable.

Según Gayle L. Rayburn (1999):

Las empresas con altos costos indirectos, diversidad notoria en sus productos y amplias variaciones en el tamaño de los lotes de las corridas de producción, tienen un número significativo de probabilidades de

beneficiarse del uso del ABC. Los sistemas ABC proporcionan mucha información acerca de las actividades de producción y de los recursos que se requieren para llevar a cabo estas actividades. Al proporcionar esta información, ABC ofrece una asistencia, capaz de mejorar los procesos de trabajo, puesto que proporciona mejor información para identificar las actividades que requieren una gran cantidad de trabajo. De tal modo, los administradores pueden mejorar la calidad de los datos que revelan cuáles son los productos y los servicios que realmente cuestan.

La información que proporciona el sistema de costeo ABC motiva de una manera importante a la administración para que evalúe sus actividades de producción y prestación de servicios, al generar información acerca de cuáles son las actividades que no estén creando valor y que puedan ser eliminadas.

Los sistemas de costeo basados en la actividad amplían el concepto de “centro de costos de producción” o de “prestación de servicio”, utilizado para acumular costos. Además de enfocarse únicamente sobre la localización y organización de los centros de responsabilidad, el sistema de costeo ABC se enfoca en las actividades desarrolladas por los departamentos organizacionales. Este sistema conserva –como los sistemas de costeo tradicionales– las actividades que transforman los materiales en productos terminados en los centros de costo de producción. Pero, adicionalmente, los sistemas de costeo ABC reconocen que algunos recursos desempeñan trabajos como la preparación de máquinas, la programación de órde-

nes de producción, las inspecciones de calidad y el movimiento de materiales.

Las actividades mencionadas anteriormente son clasificadas como actividades de apoyo que no intervienen en el proceso físico de conversión de materias primas. En los sistemas tradicionales de costeo con base en el volumen, estas actividades eran asignadas por medio de los métodos de asignación, directo, escalonado o algebraico; gracias al análisis de estas actividades, el sistema de costeo ABC permite evaluar la eficiencia de los departamentos de apoyo y mejora la asignación de sus costos al producto o servicio.

Cuando se piensa en perfeccionar un sistema de costeo, es indispensable entender la relación que hay entre los recursos y las actividades que hacen posible la existencia de un producto o la generación de un servicio. Las actividades se llevan a cabo gracias a la utilización de recursos; los productos o servicios son el resultado de la realización de una serie de actividades. Por este motivo, es fundamental conocer las definiciones que se citan a continuación.

1.2.3. El concepto de actividad

Norm Raffish y Peter B. Turney (1991) definen las actividades como:

Un acto específico, una acción o un trabajo realizado. Una actividad puede ser una sola acción o una agregación de varias acciones. Por ejemplo, el movimiento de inventarios del departamento A al departamento B es una actividad que quizás requiere sólo una acción. Las actividades propias de producción son quizás trabajos que incluyan más de

una actividad. Las actividades incluyen acciones, movimientos y secuencias de trabajo.

Según Gary Cokins (2001), una actividad:

Es un conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o de una entidad. El sistema de costeo ABC se enfoca primero en las actividades. Las actividades son las que el recurso humano utiliza para satisfacer las necesidades del cliente, éstas son las que consumen directamente los recursos del negocio.

El primer paso fundamental para la aplicación de un sistema de costeo ABC es identificar las actividades que son desempeñadas por los trabajadores en la organización. Al definir y analizar estas actividades, se puede elaborar una lista que recibe el nombre de inventario de actividades; posteriormente, se generan los atributos de cada actividad para definirlas. Los atributos son aspectos financieros y no financieros que describen las actividades individuales.

Para Don R. Hansen y Maryanne M. Mowen (2007):

Los atributos definen y describen las actividades y, al mismo tiempo, se convierten en la base para la clasificación de las actividades. La clasificación de las actividades facilita el logro de los objetivos gerenciales claves como el costeo del producto o servicio y el costeo de cliente, la mejora continua, la administración de la calidad total y la administración de costos ambientales.

Las actividades pueden ser clasificadas como primarias o secundarias. Por otra parte, pueden ser clasificadas como actividades que agregan valor y actividades que no agregan valor.

Las actividades primarias son aquellas que son consumidas directamente por el objeto final de costo, por ejemplo, un producto, un servicio o un cliente. Las actividades secundarias son aquellas que son consumidas por objetos de costo intermedios.

Una actividad que genera valor agregado aumenta el valor del producto o del servicio al cliente y es aquella por la cual un cliente estaría dispuesto a pagar más. Por el contrario, una actividad que no genere valor podría aumentar los costos incurridos en su realización, pero no incrementaría valor al cliente. Por lo general, el cliente no paga este tipo de actividades.

1.2.4. El concepto de recurso

Para Blocher, Chen, Cokins & Lin (2005), un recurso es:

Un elemento económico necesario o consumido por las actividades en el momento de su realización. Los salarios y los materiales, por ejemplo, son recursos necesarios y utilizados cuando se realizan actividades de producción.

En un sistema de costeo ABC, es fundamental entender y definir los recursos con que cuenta una organización, sean éstos operacionales o financieros.

El costo de los recursos corresponde al recurso humano, la tecnología, la propiedad,

planta y equipo, entre otros factores operacionales. Éstos permiten el desarrollo de actividades que se dirigen a la elaboración de un producto o a la prestación de un servicio; también sirven para asignar los costos a las actividades tanto internas como externas al tener un objeto de costo, como un cliente u otro segmento del negocio diferente a un producto o servicio que se pretenda medir.

El ABC logra generar una clasificación de recursos por medio de la asignación de atributos propios de cada elemento y los organiza en una jerarquía que proporciona una manera útil de presentar información para la toma de decisiones.

1.2.5. El concepto de inductor

Como lo contempla el Institute of Management Accountants, IMA (1993):

Un inductor del costo es un factor que causa o relaciona los cambios en el costo de una actividad. Gracias a que los inductores de costo causan o relacionan los cambios en costos, las cantidades y medidas de estos inductores de costo son excelentes bases para asignar los costos de los recursos a las actividades y el costo de una o más actividades a los objetos de costos finales.

Un inductor es entonces un factor que tiene una relación de causa - efecto con cualquier tipo de costo. Este factor permitirá asignar los recursos a las actividades y las actividades a los diferentes objetos de costo. La siguiente definición provee unos parámetros de selección que se deben tener en cuenta al escoger entre los diferentes tipos de inductores.

Para María Isabel Duque, Joaquín Cuervo y Luis Fernando Gómez (2005):

Un inductor de costo puede ser entendido como un criterio de aplicación o distribución de costos, el cual determina cómo se distribuyen la carga de trabajo o los recursos de la compañía a las actividades y objetos de costo, e influenciar directa o indirectamente el costo.

Para la selección adecuada de un inductor, deben cumplirse las siguientes características:

- **Relación de causalidad:** Se refiere a la relación directa y clara entre el costo que se va a distribuir y el criterio que se va a utilizar para la distribución.
- **Medición:** La información sobre el inductor que se va a utilizar para cada concepto de costo por distribuir debe ser de fácil medición y procesamiento.
- **Oportunidad:** La recolección de información sobre el inductor debe permitir la asignación de costos de forma oportuna a cada objeto de costo.
- **Constancia:** El criterio debe ser aplicado de forma constante, mientras se mantengan las condiciones que lo generaron.
- **Control:** El comportamiento de los inductores debe ser continuamente monitoreado a fin de determinar variaciones no justificadas en el mismo.

En una organización, es fácil identificar varios inductores de costo que podrían ser utilizados al asignar recursos a actividades o al asignar las actividades consumidas al objeto de costo final. La administración debe limitar los induc-

tores de costo a un número razonable y debe asegurar que el costo de un inductor no sea mayor al beneficio que éste preste. Un inductor de costo debe ser de fácil comprensión y debe estar relacionado en forma directa con la actividad que se esté relacionando, también debe ser apropiado para el tipo de trabajo que se pretenda medir.

Los inductores de costo se presentan en diferentes niveles y requieren un análisis que permita investigar, cuantificar y explicar las relaciones de los inductores y sus costos correlativos. Los inductores se visualizan de manera primaria o secundaria. Los inductores primarios son aquellos inductores que representan un factor de asignación del costo de los recursos a cada actividad y los inductores secundarios son un factor de asignación del total de los costos de cada actividad a los diferentes objetos del costo. A continuación, se analizan estos tipos de inductores.

1.2.5.1. Los inductores de recursos

Los inductores de recursos son factores que miden la cantidad de recursos consumidos por una actividad.

Para Blocher, Chen, Cokins & Lin (2005):

Un inductor de recurso es una medida del monto de los recursos consumidos por una actividad. Es el inductor de recurso apropiado para asignar el costo de un recurso consumido por una actividad o un objeto de costo. Ejemplos de inductores de recurso: número de unidades en una orden de compra o venta, cambios en el diseño del producto, tamaño de los edificios de planta, y horas/máquina.

Los inductores de recursos son un concepto innovador que genera el modelo de costeo ABC. Éstos reemplazan las asignaciones hechas bajo los sistemas de costeo tradicional y permiten reflejar asignaciones del costo que tienen una relación causa - efecto a una actividad y no solamente a un departamento.

1.2.5.2. Los inductores de actividades

Los inductores de actividad son factores que miden la frecuencia e intensidad con las que un objeto de costo demanda una actividad.

El objetivo de un inductor de actividad es medir qué porcentaje de la actividad consume un objeto de costo en particular. Hay varias clasificaciones de inductores de actividad. Las más utilizadas son tres:

- Inductor de transacción.
- Inductor de duración.
- Inductor de intensidad o de imputación directa.

1.2.5.2.1. Inductores de transacción: Miden la

frecuencia e intensidad con las que se desarrolla una actividad. Estos inductores son utilizados cuando todos los resultados específicos de cada proceso (actividad) exigen las mismas cantidades de uso de la actividad. Por lo general, este tipo de inductor tiene un costo más bajo que los demás, gracias a que se trabaja bajo la premisa de que se requiere la misma cantidad de recursos cada vez que se desarrolla una actividad. Por ejemplo, la utilización de un inductor de transacción como el número de ensamblajes implica

que todos los ensambles de producto lleven el mismo tiempo. En muchas actividades, las variaciones en la utilización por productos o servicios unitarios son demasiado pequeñas para que un inductor de transacción sea adecuado para asignar costos de la actividad al objeto final de costos. Se debe tener en cuenta que si el monto de recursos que requiere la actividad para su desarrollo varía para cada producto, se necesitarán inductores de costo más precisos y más costosos.

- 1.2.5.2.2. **Inductores de duración:** Miden la cantidad de tiempo que se requiere para el desarrollo de una actividad. Este tipo de inductor debe ser utilizado cuando hay una variación relevante en el uso de tiempos por parte de los diferentes objetos de costo. Por ejemplo, un producto sencillo se puede ensamblar en 30 ó 40 minutos, mientras que un producto más complejo necesita de 3 a 5 horas. Si se utilizara un inductor de transacción como el número de ensambles, se sobrestimaría el costo de los recursos requeridos para ensamblar un producto sencillo y se subestimaría el costo de los recursos requerido para ensamblar un producto complejo. Si bien los inductores de duración son más precisos, también son más costosos, porque requieren un estudio de tiempos y movimientos, para establecer el tiempo de trabajo utilizado por cada actividad para cada producto o

servicio específico. Al elegir la utilización de un inductor de transacción o un inductor de duración se debe hacer un análisis costo/beneficio previo, que permita observar la pertinencia de la aplicación de uno u otro, con el fin de no generar sobrecostos innecesarios.

- 1.2.5.2.3. **Inductores de intensidad o de imputación directa:** Como su nombre lo indica, este tipo de inductor asigna directamente los recursos cada vez que se desarrolla una actividad. Por ejemplo, el ensamble de un producto complejo puede requerir un tipo de ensamble especial más un control de calidad adicional. En este orden de ideas, un inductor de duración –como el costo de la hora de ensamble– no logra reflejar el costo del personal extra. En este caso, el costo de las horas de control de calidad. Estos inductores son más precisos pero también más costosos de implementar. De igual manera, requieren un sistema de costeo por órdenes para tener un seguimiento de los recursos que se utilizan cada vez que una actividad se desarrolla. Es recomendable su utilización cuando los recursos asociados al desarrollo de una actividad son muy costosos y variables.

1.2.6. Jerarquías del costo

Al perfeccionar un sistema de costeo tradicional por medio de un sistema de costeo ABC, se deben tener en cuenta las siguientes pautas:

- Se debe tratar en lo posible de agrupar los costos como recursos directos y de fácil trazabilidad a los diferentes productos y servicios que genere la compañía; así se logra reducir la cantidad de recursos clasificados como indirectos.
- Se deben hacer homogéneos los recursos indirectos en un agrupamiento de costos que tengan una relación causa - efecto similar a la base de asignación de costos que se pretenda trabajar.
- Al identificar la base de asignación de costos para cada recurso indirecto, se debe tener en cuenta un criterio de causa - efecto. Para realizar esta identificación, es vital implementar una jerarquización del costo, la cual se describe a continuación.

El término *jerarquía de costo* significa clasificar el costo de los recursos en que se incurre en diferentes grupos de costos, sobre una base de diversos tipos de causantes del costo o más conocidas en los sistemas de costeo tradicional como bases de asignación.

Para identificar los costos de los recursos entre las diversas actividades, la organización necesita clasificar las actividades en la forma en que éstas consumen recursos. Robin Cooper (1990) sugiere cuatro niveles de clasificación para las actividades realizadas en una compañía:

- Costos de nivel unitario de producción o generación de servicio.
- Costos de nivel lote.
- Costos de soporte al producto.
- Costos de soporte de instalaciones.

Esta jerarquización permitirá identificar las bases de asignación del costo que son causantes del costo en los agrupamientos por actividades.

1.2.6.1. Costos de nivel unitario de producción o generación de servicio

Hace referencia a los recursos que incurren en las actividades de cada unidad individual de un producto o servicio. El requerimiento de actividades varía en proporción a la cantidad del objeto de costo. El inductor de recurso y el inductor de la actividad casi siempre son el mismo en cuanto a actividad unitaria se refiere.

1.2.6.2. Costos de nivel lote (totales)

Hace referencia a los recursos involucrados en actividades que se relacionan en un grupo de unidades de productos o servicios.

La figura 7 ilustra cómo el sistema de costeo ABC emplea inductores basados en volumen –tanto unitarios como totales–, a diferencia de los sistemas de costeo tradicionales.

1.2.6.3. Costos de soporte al producto

Son recursos involucrados en actividades con las que se da soporte a los productos o servicios individuales.

1.2.6.4. Costos de soporte de instalaciones

Son recursos involucrados en actividades que no se pueden identificar con productos o servicios individuales, sino que dan soporte a la organización vista como un conjunto de actividades.

El ABC emplea inductores de costos basados en volumen, tanto unitarios como totales				
Características del inductor		Nivel actividad	Descripción	Ejemplo de actividades
Variable		Volumen unitario	Realizado cada vez que una unidad es producida	Suministro de electricidad
Variable total		Lote	Realizado cada vez que un lote es producido	Instalación de maquinaria
De acuerdo con el	Producto	Sostenimiento del producto	Realizado para permitir que un producto sea elaborado	Ingeniería de producto
	Proceso	Sostenimiento tecnológico	Realizado para permitir que la tecnología apoye la elaboración de un producto	Mantenimiento de maquinaria
	Mercado	Sostenimiento del diente	Realizado para generar servicio al cliente	Entrega del producto
Fijo, discrecional		Sostenimiento de las instalaciones	Realizado para permitir que la producción ocurra	Pago de arriendo, seguros, impuestos

Figura 7. Inductores basados en volumen.

Fuente: Robin Cooper, *Journal of Cost Management*, 1990, p. 4.

Para Hansen y Mowen (2007):

La clasificación de las actividades en estas cuatro categorías generales facilita el costo de los productos o servicios, porque los costos de las actividades asociados con los diferentes niveles responden a distintos tipos de generadores de actividad (el comportamiento del costo difiere por nivel). El conocimiento del nivel de una actividad es importante, porque ayuda a la administración a identificar los generadores de actividad que miden la cantidad de cada producto final de una actividad que está siendo consumida por los productos individuales. Los sistemas de costeo basados en actividades mejoran la exactitud del costeo de los productos, mediante el reconocimiento de que muchos de los así llamados costos indirectos fijos varían por causas distintas a los cambios en el volumen de producción. La clasificac-

ción de nivel también proporciona indicios acerca de las causas básicas de las actividades y de este modo, puede ayudar a los administradores en sus esfuerzos para mejorar el desempeño de las actividades. Al entender qué es lo que ocasiona que estos costos aumenten o disminuyan, éstos pueden rastrearse a los productos individuales. Esta relación de causa - efecto permite a la gerencia mejorar la exactitud del costeo de sus productos o servicios, mejorando así cualquier clase de toma de decisiones. El conocimiento del comportamiento fundamental de muchos de estos costos permite a los administradores ejercer un mejor control sobre las actividades que ocasionan los mismos; también les permiten identificar cuáles de las actividades agregan valor y cuáles no lo hacen. El análisis de valor es el punto central de la administración basada en actividades y la base para una mejora continua.

Como se puede observar en la figura 8, el sistema de Costeo ABC genera un modelo jerárquico de costos que reemplaza la dicotomía

de costos existente en el sistema de costeo tradicional y proporciona una visión del comportamiento caleidoscópico del costo.

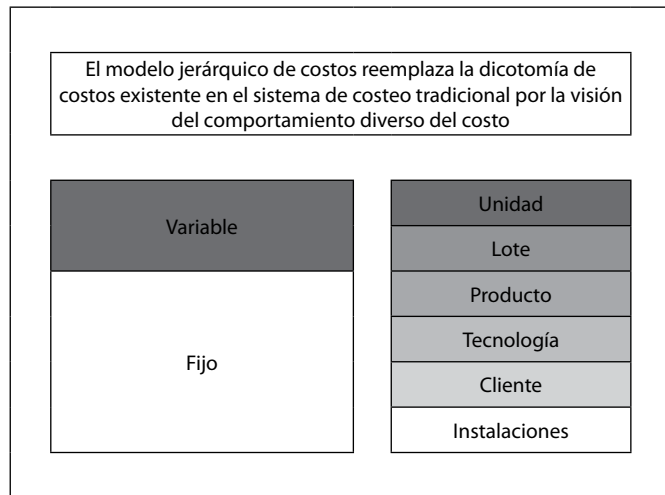


Figura 8. Jerarquización del costo
 Fuente: Robin Cooper, *Journal of Cost Management*, 1990, p. 4

1.2.7. La cruz CAM-I, un enfoque Cross Functional

En sus primeros orígenes, la cruz CAM-I perseguía dos objetivos específicos. El primer objetivo fue crear un modelo simple que presentara la relación existente entre los costos y los procesos de una organización. El segundo objetivo fue diseñar un gráfico del sistema de costeo ABC que transmitiera el concepto del modelo de manera sencilla a la alta gerencia. Los diseñadores del esquema no trataron de capturar la verdadera complejidad que hay entre la transformación de un producto o la prestación de un servicio y los procesos en que se incurre para llevar a cabo esta tarea.

La explicación usual de la cruz ABC se fundamenta en dos premisas: los productos y ser-

vicios consumen actividades y las actividades consumen recursos.

La cruz ABC es una representación gráfica que puede ser adaptada para cumplir varios propósitos. La figura 9 demuestra que puede ser un esquema básico y permite al usuario visualizar y entender los fundamentos conceptuales y las relaciones que se derivan de un sistema de costeo ABC.

La cruz ABC incluye tres módulos generales –los recursos, las actividades y los objetos de costo– y dos módulos que enmarcan la asignación de costos -de los recursos a las actividades y de las actividades al objeto de costo-. La cruz posee dos ejes, el eje vertical que provee un enfoque de asignación del costo (ABC) y el eje

horizontal que provee un enfoque del proceso (ABM, *Activity Based Management*).

1.2.7.1. El eje vertical

El eje vertical refleja los costos que son sensibles a las demandas de diversos productos, canales de distribución y clientes, entre otros objetos de costo. Se parte de la premisa fundamental del sistema: las actividades consumen recursos y los diferentes productos o servicios consumen actividades. Este eje trata lo concerniente a la asignación de costos y representa el cálculo del costo a los diferentes objetos de costos. Puede ser visto como la parte estructural y

reglamentaria con la cual se asignan costos en un determinado período. El período se puede establecer teniendo en cuenta o no el período contable. Si se requiere tener información de costos, al final del mes u otro período interino, el esquema puede ser desarrollado en el momento en que la administración así lo requiera.

1.2.7.2. El eje horizontal

El eje horizontal representa el enfoque de procesos organizacionales, definiendo esos procesos como dos o más actividades con un propósito común. El costo de las actividades pertenece al enfoque de procesos.

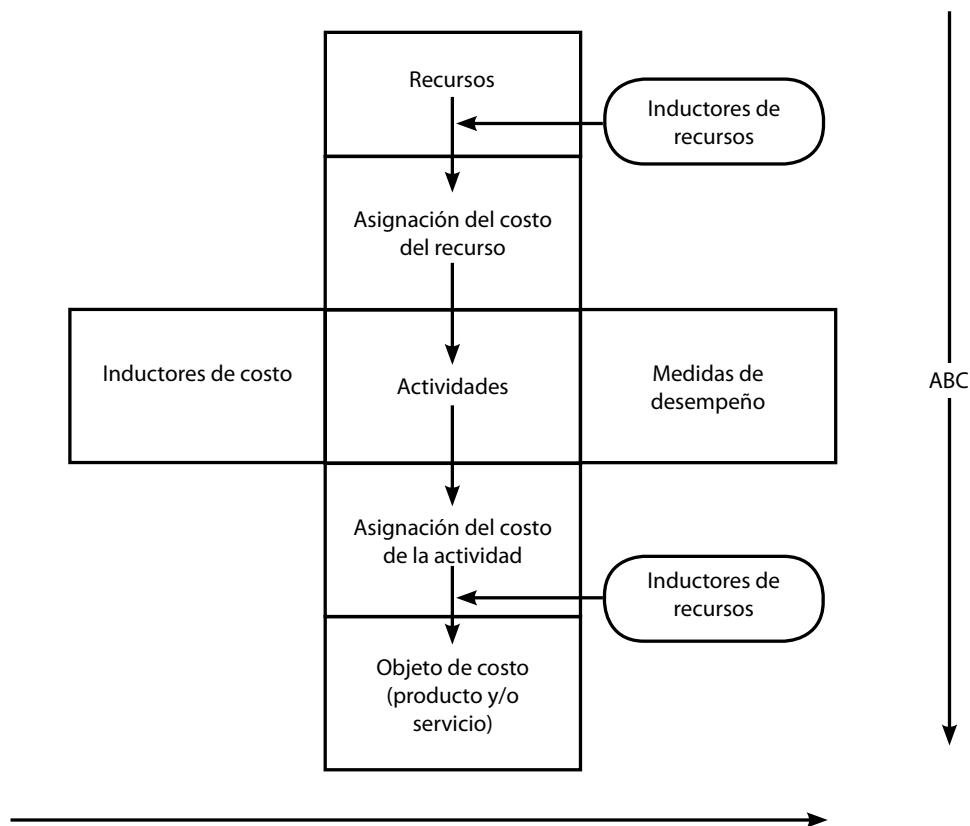


Figura 9. Cruz CAM-I (Consortium for Advanced Manufacturing – International, 1992)

La cruz ABC despliega de manera simple, la integración del esfuerzo realizado por las actividades en la intersección del eje vertical y horizontal al determinar el costo de los procesos organizacionales y de manera conjunta al determinar el costo del objeto de costo que se está valorando.

El propósito de la cruz CAM-I en el sistema de costeo ABC es el de representar esta metodología de una manera simple que recoja dos enfoques claves: un enfoque de procesos y un enfoque financiero o de costos.

2. Integración del sistema de costeo ABC dentro del Balanced Scorecard

Ante todo, revisemos los asuntos en los que convergen estas dos herramientas:

- El primero de ellos es la generación de valor, originada en primera instancia desde la perspectiva de procesos internos, gracias a la información fidedigna, oportuna y relevante derivada del uso del costeo ABC, valor que trasciende esta perspectiva y que se refleja en la perspectiva financiera, para generar valor a todos los *stakeholders*. El sistema de costeo basado en actividades no se limita a mejorar los costos de los productos, un sistema ABC bien diseñado ayuda a aumentar tanto el valor que los clientes reciben, como la rentabilidad y competitividad de la organización en general.
- El sistema de costeo basado en actividades ABC y el Balanced Scorecard BSC son herramientas de gestión organizacional. Son metodologías que ayudan a generar eficacia

y eficiencia en el desempeño operativo y en el desempeño financiero organizacional, desde la perspectiva de los procesos internos, desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, desde la perspectiva del cliente y, en general, en el logro de la visión y de la estrategia organizacional. Gracias al sistema de costeo basado en actividades ABC, los responsables de cada área operativa obtienen información detallada y precisa de costos y otros datos sobre elementos claves de la organización, incluyendo recursos, actividades, productos, servicios y clientes. Esto le permite a la gerencia tomar decisiones sobre un sistema de información fidedigno que probablemente generará mejora en los costos y, por ende, en la rentabilidad general de la empresa. Por su parte, el BSC traduce objetivos estratégicos en términos de medidas de desempeño, en los que esas medidas se verán beneficiadas gracias al uso de inductores que permitan reflejar la relación causa - efecto existente entre ellas. De igual forma, el Balanced Scorecard ayuda a comunicar y a ejecutar el plan estratégico organizacional, definiendo en cada perspectiva factores críticos de éxito en términos cuantitativos y cualitativos.

Al partir de lo anterior, se hace claro que estos modelos procuran la eficiencia de los diferentes recursos y actividades organizacionales, para que con los mínimos esfuerzos se genere efectivamente lo que cada *stakeholder* está esperando.

- Ya que el valor agregado no sólo se refleja en resultados financieros, estas herramien-

tas propenden por eliminar la concepción totalista de esas medidas, para pasar a un esquema mucho más amplio que incluye los diferentes recursos organizacionales. Esto es, el cubrimiento de medidas tanto financieras como no financieras que le permiten a la gerencia tomar diversos tipos de decisiones, especialmente estratégicas, tácticas y operativas.

- Una de las vinculaciones primordiales que podemos concluir con respecto a las dos metodologías es la relación causa - efecto que converge en los dos sistemas. Esta relación vincula los recursos y las actividades que se consumen en una organización, también propone vínculos relevantes con respecto a la perspectiva de procesos internos, la perspectiva del cliente y la perspectiva financiera.
- Los beneficios de esta integración incluyen medidas de desempeño adicionales; medidas para las cuales el ABC es la fuente más confiable y de mayor apoyo en la toma de decisiones que cualquier sistema de costeo tradicional. El Balanced Scorecard se beneficia de las medidas de desempeño cuantitativas y cualitativas generadas del sistema ABC, pues estas medidas incluyen el costo, los resultados y las rentabilidades de cada actividad y/o proceso, que son utilizados desde la perspectiva de procesos internos dentro del BSC. Por lo general, desde la perspectiva de clientes en el BSC se encuentran medidas como fidelización de clientes, segmento de mercado, área de mercado y canales de distribución; la integración del sistema ABC y el

BSC incrementa el valor y la precisión de estas dos herramientas de gestión.

- Otro aspecto clave en este paralelo es proveer información a la administración del negocio como un todo, evaluando conjuntamente sus procesos internos, el impacto financiero de los mismos y las implicaciones subsecuentes a sus clientes.

Al partir de lo anterior, nos centramos en tres aspectos vitales en la relación de estas herramientas. El primero de ellos relacionado con la información generada por el ABC, teniendo en cuenta la agregación de valor y el costeo en sí mismo, luego, a partir del concepto de perspectiva, veremos en dónde se sitúa el ABC dentro de un mapa estratégico, elemento clave del BSC. Por último, teniendo en cuenta el concepto de relaciones causa - efecto, reflexionaremos sobre la necesidad de jerarquizar tanto los inductores (propios del ABC) como los objetivos (propios del BSC) eliminando de ello la subjetividad y priorizando estos elementos de acuerdo con la realidad organizacional.

Para abordar el primero de estos aspectos, en la figura 10, se puede observar un esquema más amplio de la información generada bajo el ABC y del enfoque proporcionado por la cruz CAM-I (la cruz CAM-I para ABC se muestra en el centro del gráfico). Como se observa en la gráfica, la estrategia establece el nivel de los recursos proporcionados en la organización y el desempeño ayuda a estos instrumentos en el monitoreo de la alineación de los mismos a la estrategia. Esta figura empieza y termina con el cliente y describe la generación o no de valor (riqueza) como resultado de los esfuerzos

organizacionales. El objetivo final de los dos enfoques es permitirle a la organización incre-

mentar valor (riqueza) a todas sus partes relacionadas.

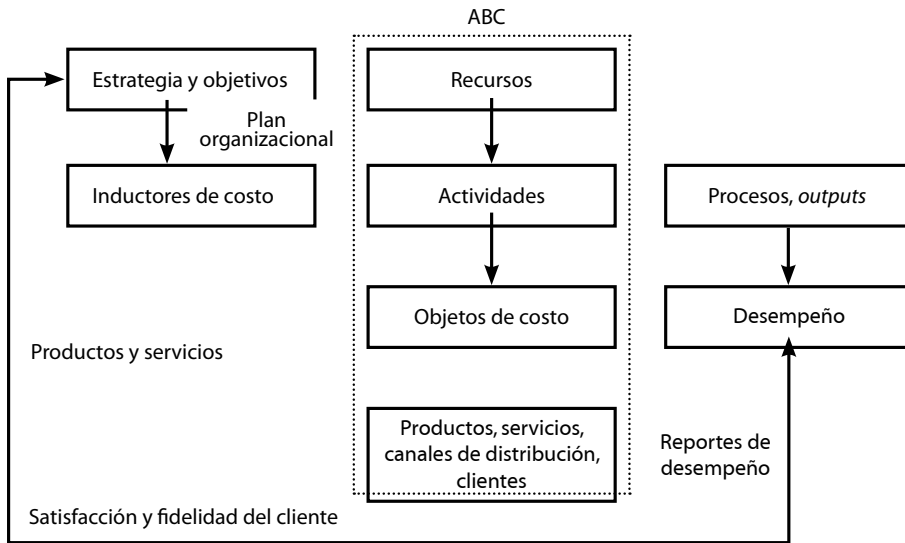


Figura 10. Integración BSC-ABC (Cokins, 2001).

En línea con este paralelo ya expuesto y con la evolución de la información descrita anteriormente, la simplicidad en el cálculo de los costos indirectos realizada por el sistema de costeo tradicional para los diferentes *outputs* organizacionales es limitada, en tanto la estrategia no está centrada sólo en el aspecto financiero, reconociendo de esta forma que el entorno y las necesidades no sólo se reducen a este aspecto.

Gracias a que la filosofía del ABC está orientada a reconocer el costo de los *outputs* de forma verídica, permitirá tener una medición más exacta para la comparación de las metas y el desempeño alcanzado por la organización en consonancia con la estrategia y las relaciones causales en las diferentes perspectivas.

Tal como lo citan Kaplan y Norton (2004), “La determinación de costos en función de actividades aporta un modelo analítico que representa la forma en la que productos y clientes individuales hacen uso de diferentes cantidades de los servicios proporcionados por recursos indirectos y de apoyo”. Y continúan, “La asignación de gastos para recursos a los costos relacionados con actividades y procesos ilustra la fuerte relación entre ABC y BSC”.

Ya hemos expuesto claramente las motivaciones relacionadas con la evolución del sistema de costeo tradicional al ABC, lo cual pretende eliminar arbitrariedades en la asignación de costos indirectos. Es decir, tener mediciones más exactas se traduce en precisión de la gestión del desempeño.

Ahora, sobre la vinculación de las perspectivas del BSC centrado en la filosofía del ABC, si bien el esquema del mapa estratégico no es el mismo para todas las organizaciones, ya que no todas obedecen a una misma estrategia, la propuesta de Kaplan y Norton (2004) permite la verificación de la estrategia en diferentes temas. Un ejemplo de esta propuesta en el tema de procesos internos sugiere diferentes tipos de procesos relacionados con la producción y entrega de los bienes (abastecimiento, producción, distribución, gestión del riesgo), procesos de gestión de clientes que se refieren a las relaciones con éstos (selección, adquisición, retención y crecimiento), procesos de innovación que –como su nombre lo indica– incluyen el desarrollo de nuevos productos, servicios, procesos y relaciones (identificación de oportunidades, investigación y desarrollo, desarrollo y lanzamiento) y procesos reguladores y sociales que comprenden la responsabilidad social que tiene la organización (medio ambiente, seguridad y salud, empleo y comunidad).

Por medio de estos procesos y actividades en sí mismas se garantiza la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y con ello la creación de valor.

Pero, ¿por qué situar el ABC en la perspectiva interna? Kaplan y Norton (2004) lo explican claramente: *“Sólo un modelo ABC puede asignar con exactitud los costos indirectos organizacionales a los procesos de compras, fabricación, distribución o entrega. Eso quiere decir que un modelo ABC bien distribuido es fundamental para medir los costos de la perspectiva interna”*.

Gracias a la integralidad del BSC, se puede ver el ABC como elemento de un todo. Estos

procesos de generación de valor implican actividades que deben ser costeadas y estructuradas de tal forma que de ellas se derive información sobre la cual se puedan analizar los diferentes procesos en que incurre la organización, para generar de esta forma un análisis que permita diferenciar aquellas actividades o procesos que se traducen en valor de las actividades o procesos que no generan valor agregado. Esta diferenciación se debe entender como un análisis inmerso dentro de cada actividad o proceso y no como un esfuerzo adicional. Este análisis debe ser visto como algo natural y no impuesto, que puede generar beneficios de toda índole para el recurso humano, al producir beneficios en sus evaluaciones de desempeño, en su compensación y su satisfacción. El diseño y la implementación conjuntos del ABC y el BSC ayudan a mantener concentrado el recurso humano en el logro de los objetivos estratégicos estipulados y en los resultados de sus actividades. Si el recurso humano es responsable de alcanzar buenos indicadores de desempeño en costos, rentabilidad y, en general, si es responsable de crear valor, entonces se interesará más activamente por los procesos o actividades organizacionales, en los que el cliente será visto como el principal artífice.

Ahora, pensando desde la perspectiva de clientes, entender de forma clara el valor que los clientes están esperando de los productos (resultado del análisis ABC) permite satisfacer la propuesta de valor que se les está ofreciendo y esto se traduce en fidelización. De esa manera, se generan reducciones de costo relacionadas con la adquisición de clientes. Ahora bien, eliminar actividades que no agregan valor

resulta en reducciones de costos importantes o, en el peor de los escenarios, implica concentrar erogaciones que antes estaban dispersas en aquellas que en realidad el cliente va a pagar. Siguiendo con la relación causa-efecto, esto deriva en mayores ingresos y, por ende, mayor utilidad y una mejora en la utilización de los activos, que implica cumplir la estrategia de productividad por la que propenden las organizaciones.

Este entendimiento de la gestión de un proceso de operaciones también tiene relación con otros tipos de actividades inmersas en la perspectiva interna. Entender cuál es el valor de las actividades que se están realizando diariamente en la generación de productos y servicios, permite gestionar de mejor forma los clientes, tanto en su selección y adquisición como en su retención y crecimiento. De igual forma, se puede dejar de lado un escenario de innovación en el que dejemos de atender la orden del día y que caigamos en una carrera en la que siempre estemos persiguiendo lo que ofrece el mercado, pero sin entender qué beneficios y características de generación de valor aporten. Seguramente, entenderemos las actividades propias del mercadeo como causa que tiene gran relevancia en los procesos reguladores y sociales, con lo cual se puede pensar en una generación de valor que se traduce en satisfacción a la comunidad en general y que resulta en potenciales clientes.

Con lo anterior se pueden evidenciar importantes mejoras en servicio al cliente, incremento en la satisfacción del cliente, mejoras en procesos internos y un desarrollo de indicadores financieros más confiables, entre otros.

2.1. Proceso de Análisis Jerárquico, PAJ

Por último, analicemos las relaciones causa-efecto de forma mucho más explícita. En desarrollo de las mismas, se presenta una jerarquización para la elección de los objetivos (BSC) y de los inductores (ABC). De igual forma, intervienen algunos juicios que, por excelencia, son subjetivos. Aquí, es clave integrar alguna herramienta que minimice estos vicios al optimizar la complementariedad que hemos mencionado hasta el momento. De esta forma, vale la pena mencionar el Proceso de Análisis Jerárquico (PAJ), el cual permite a los encargados de la toma de decisiones en una organización evidenciar las relaciones existentes entre las metas, objetivos generales y objetivos específicos. Así mismo, un Proceso de Análisis Jerárquico (PAJ) sirve como enfoque técnico del mapeo estratégico al identificar los factores que afectan el desempeño y su relación con otros, identifica los diagramas de causa-efecto que pueden converger y que son usados como herramienta estructural de factores que afectan el desempeño jerárquico. Los diagramas estructurales se usan al formalizar la naturaleza jerárquica como un sistema de medición de desempeño.

Una jerarquización básica se compone de tres niveles esenciales: las metas, los objetivos y alternativas. El PAJ es apropiado para resolver problemas que aparecen cuando se usan múltiples criterios de asignación en una evaluación de desempeño, al proveer información cuantitativa y cualitativa y hacer una alineación sobre bases causa-efecto.

Al desarrollar un PAJ, se deben tener en cuenta medidas de desempeño, tanto cuantitativas como cualitativas. Para ello, se pueden

identificar herramientas y técnicas que faciliten su generación, como:

- La identificación de factores (medidas) que afectan el desempeño de las relaciones causa-efecto.
- Estructurar los factores jerárquicamente.
- Cuantificar el efecto de los factores en el desempeño organizacional general.

La aplicación del PAJ se basa en los siguientes principios:

- 2.1.1. Descomposición: Un problema de decisión complejo es de viable descomposición en una jerarquía, en la cual cada nivel consiste en pocos elementos gerenciabiles; cada elemento es descompuesto con mayor detalle, para un mejor análisis y, por ende, una toma de decisión más acertada.
- 2.1.2. Priorización: Involucra comparaciones de los diversos elementos que residen en un mismo nivel con respecto a un elemento que reside en un nivel jerárquico superior.
- 2.1.3. Síntesis: Las prioridades son haladas como un conjunto por medio de la composición de los principios jerárquicos, para proveer un cálculo general de las alternativas disponibles.
- 2.1.4. El análisis de sensibilidad: La estabilidad de los resultados está determinada por la prueba de la mejor opción (*qué pasa si*) comparada con los cambios en las prioridades de los criterios.

Como consecuencia de la aplicación de un PAJ, se genera una medida llamada *Ratio de Objetividad (RO)*, cuya finalidad es comprobar la

objetividad de juicio hecha por la gerencia (o por quien toma decisiones). Un juicio subjetivo es probable que se produzca cuando al tomar decisiones se cometen errores o juicios exagerados en el proceso de comparaciones. Una *ratio* de 0,1 considera un límite superior aceptable. Si la *ratio* es superior a 0,1, entonces los encargados de tomar decisiones tienen que volver a evaluar los juicios que hicieron. Finalmente, si la *ratio* es menor a 0,1, la decisión tomada fue objetiva.

Teniendo en cuenta la anterior dinámica, se pueden optimizar aquellas elecciones que en muchos casos han sido decisión de unos pocos. Así, al implementar este tipo de herramientas, se pueden incluir los juicios de las personas de todos los niveles. Para nadie es un secreto que los operarios son quienes mejor conocen las acciones que se pueden tomar en casos determinados y las implicaciones que de ello se desprenden, sin objetar el direccionamiento estratégico que pueden dar cargos altos y medios. Con los diferentes puntos de vista, se obtiene la anhelada objetividad y, por supuesto, la integralidad que se espera tenga el modelo. De esta manera, se tienen en cuenta las relaciones causa-efecto, base del BSC. Ya hemos visto que el ABC se puede incluir en la perspectiva interna del BSC, atendiendo a los postulados que hemos mencionado. Es evidente que también requiere una elección libre de subjetividad para los inductores, atendiendo la lógica causa-efecto.

3. Conclusiones

Pasar a un escenario en el que las mediciones financieras y de corto plazo dejen de ser exclusivas es vital para resultados satisfactorios

y para garantizar la continuidad de las organizaciones. El BSC y el ABC entran a resolver los problemas que surgen de pensar en cualquier tipo de exclusividad en la organización.

La integración del BSC y el ABC puede darse en el entendimiento de relaciones causa-efecto que reflejen la generación de valor para las partes interesadas.

Implementar el BSC y el ABC dentro de las organizaciones implica pensar en una evaluación de las relaciones costo/beneficio, ya que si bien son útiles, en todo caso, es vital entender previamente la viabilidad de realizarlo.

Gracias a que el ABC y BSC contemplan la organización de forma holística, sugieren un desarrollo e implementación en toda la empresa, no sólo de ciertos niveles organizacionales. Estos procesos involucran desde los operarios hasta los gerentes, pasando por los diferentes rangos existentes. Al no hacerlo de esta forma, se pueden concebir como proyectos aislados que no traen consigo beneficios reales.

Sin tener como objetivo primordial la alineación, el BSC y el ABC resultan en una sinergia organizacional, ya que despliegan los planes en actividades y cifras concretas.

La asignación que se hace de los costos indirectos tiene un impacto en todos los niveles, por lo cual la exactitud debe reinar. De no hacerlo, las consecuencias no son sólo financieras, sino que pueden afectar la estabilidad y continuidad de las organizaciones a largo plazo, problemas que el ABC y el BSC solucionan.

Referencias

- Aguar, Horacio; Cadavid, Luis Alberto; Cardona, John; Carvalho, Javier; Jiménez, Javier & Upegui, María Eugenia (1990). *Diccionario de términos contables para Colombia*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
- Blocher, Edward J.; Chen, Kung, H.; Cokins, Gary & Lin, Thomas W. (2005). *Cost Management: a strategic emphasis*. New York: McGraw-Hill.
- CAM-I, Consortium for Advanced Manufacturing – International (1992).
- Chevalier, Alain (1977). *El balance social de la empresa*. Madrid: Editorial Tecniban.
- Cobbold, Ian & Lawrie, Gavin (2002, May). *The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool*. Recuperado el 31 de enero de 2008, de 2GC Active Management: <http://www.2gc.co.uk/pdf/2GC-PMA02-1f.pdf>.
- Cokins, Gary (2001). *Activity Based Cost Management, an executives guide*. New York: John Wiley & Sons.
- Cokins, Gary; Stratton, Alan & Helbling, Jack (1992). *An ABC Manager's Primer*. New Jersey: McGraw-Hill.
- Cooper, Robin (1990). Cost classification in Unit-Based and Activity-Based manufacturing Cost System. *Journal of Cost Management*, 4 (3), 5-14.
- Dans, Enrique (2009). *CRM, Customer Relationship Management*. [En línea] Recuperado el 1 de octubre de 2009. Disponible en: http://profesores.ie.edu/enrique_dans/download/crm.pdf.
- Dávila, Antonio (1999, septiembre). Nuevas herramientas de control: el cuadro de mando integral. *A Fondo. Revista de Antiguos Alumnos IESE [Instituto de Estudios Superiores de la Empresa]* (75), 34-42.

- Davis, Keith & Blomstrom, Robert L. (1975). *Business and society: Environment and responsibility*. New York: Mc-Graw Hill.
- Duque-Roldan, María Isabel; Cuervo-Tafur, Joaquín & Gómez-Montoya, Luis Fernando (2005). Los direccionadores: ¿Solución o problema del ABC? *Contaduría Universidad de Antioquia* (47), 41-57.
- Fernández, Alberto (2001, marzo). El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. *A Fondo. Revista de Antiguos Alumnos IESE [Instituto de Estudios Superiores de la Empresa]* (81), 31-42.
- Fernández-Pirla, José María (1981). *Economía y gestión de la empresa*. España: Ediciones ICE, Instituto de Ciencias de la Educación.
- Hansen, Don R. & Mowen, Maryanne M. (2007). *Administración de costos, contabilidad y control*. México: Thomson Editores.
- Horváth & Partners Management Consultants (2003). *Dominar el Cuadro de Mando Integral. Manual práctico basado en más de 100 experiencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Institute of Management Accountants, IMA (1993). Cost drivers reflect the consumption of cost by activities, products, or services. *Statement No. 4T, Implementing Activity Based Costing*, 34.
- Kaplan, Robert S. (s.f.). *Balanced Scorecard: Su función*. Recuperado el 31 de enero de 2008, de *Red Telework*: http://www.redtelework.com/PopUP_ImprimeNota.asp?IDNOTA=5667&Tipo=Actualidad.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David (1997). *Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David (2004). *Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David (2006). *Alignment: using the Balanced Scorecard to create corporate synergies*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Muñoz-Colomina, Clara Isabel (1987). *Aportaciones contables a los nuevos objetivos y enfoques socioeconómicos de la empresa*. Madrid: Ministerio de Economía y Hacienda, Instituto de Planificación Contable.
- Niven, Paul R. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso. Maximizar la gestión y mantener los resultados*. Barcelona: Gestión 2000.
- Niven, Paul R. (2005). *Balanced Scorecard Diagnostics. Maintaining maximum performance*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Núñez Vidal, Nelson (2003). *Fundamentación teórica de la Responsabilidad Social Empresarial – Revisión bibliográfica*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Olve, Nils-Göran; Roy, Jan & Wetter, Magnus (2000). *Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral (Performance Drivers)*. Barcelona: Gestión 2000.
- Pesce, Dante (2005). Estado del arte de la responsabilidad social empresarial: Un desafío para el comercio internacional. *Memorias del Seminario Internacional Universidad y Responsabilidad Social Empresarial*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

- Raffish, Norm & Turney, Peter B. (1991). Glossary of Activity-Based Management. *Journal of Cost Management*, 5 (3), 53-63.
- Rayburn, L. Gayle (1999). *Contabilidad y administración de costos*. México: McGraw-Hill.
- Rodríguez-Valencia, Gustavo (2000, enero-marzo). Balanced Scorecard (BSC). *Revista Legis del Contador* (01), 53-84.
- Sánchez-Martorelli, Jesús R. (s.f.). *Implantación y práctica del Balanced Scorecard como sistema de gerencia estratégica. El método de las 4 fases*. Recuperado el 31 de enero de 2008, de Lulu: http://www.lulu.com/items/volume_51/776000/776434/1/preview/BS-Cprev.pdf.
- Serna Gómez, Humberto (1997). *Gerencia estratégica. Planeación y Gestión – Teoría y Metodología*. Bogotá: 3R Editores.
- Thilmony, Hal (s.f.). *Clorox Company*. Oakland, California: Clorox Co.
- Uribe-Bohórquez, María Victoria (2005). El más allá de la Responsabilidad Social, impacto en el Balanced Scorecard. *Memorias I Congreso de Estudiantes de Contaduría Pública*, 2-15. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Uribe-Bohórquez, María Victoria (2006). *Integración de factores claves de éxito para el desarrollo e implementación del Balanced Scorecard: aplicación al sector hotelero: caso Embassy Suites Bogotá*. [Trabajo de grado]. Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana.

