

SOLVE Business Management Consulting

MODELOS DE GESTIÓN, MADUREZ EMPRESARIAL.

Niveles de madurez
empresarial y como mejorar la
cuenta de resultados.

¡SOLUCIONES RENTABLES!

www.solvebmc.com



Conceptos generales

Con la finalidad de que las empresas puedan evaluar el nivel de madurez de sus sistemas de gestión de costes, y posteriormente decidir cuáles son sus necesidades y que nivel los cubrirá, la *International Federation of Accountants* en colaboración con Gary Cockins, desarrolló un marco de evaluación en su informe A Costing Levels Continuum Maturity Framework 2.0.

El objetivo del presente artículo es revisar y recoger las ideas centrales de dicho informe, ver como este marco de trabajo puede ser utilizado como modelo de auditoría inicial, y presentar algunos ejemplos de empresas que se han beneficiado de su aplicación. En posteriores artículos introduciremos el concepto de Quick Prototyping desarrollado por el autor Gary Cockins.

Los modelos analíticos de coste y gestión del desempeño pueden ser utilizados en dos áreas y en consecuencia presentarán niveles de madurez diferentes en cada una:

1. Como camino para el análisis y mejora continua del desempeño histórico. Una visión al pasado, qué ha ocurrido y cómo podemos mejorarlo.
2. Como camino para la predicción de la mejora continua, tanto del desempeño externo como del interno. Una visión al futuro, qué ocurrirá y qué podemos hacer para que mejoren nuestros resultados.

El primero permitirá a la compañía tener un detallado conocimiento de sí misma y de lo que ha ocurrido. El segundo,

Marco de madurez de los sistemas de coste

anticiparse al futuro, mejorar su competitividad y superar a los competidores.

El objetivo último es la mejora continua traducida en la mejora de la cuenta de resultados de la compañía. La mejora continua tendrá motivo en tanto podamos trazarla a logros que reporten mejoras en la cuenta de resultados, es decir, se produzca **una mejora cuantificable monetaria de la rentabilidad de la compañía.**

Debemos pensar en el sistema de gestión como en una herramienta, como el eje o columna vertebral de nuestro sistema de gestión. El modelo considera ocho (8) niveles en la evaluación de la mejora continua histórica, y cinco (5) en la evaluación del mejora continua predictiva.

El marco descrito aplica a cualquier tipo de compañía, tanto industrial como de servicios, sin ningún tipo de limitación por tamaño, estructura o modelo de negocio.



El modelo está basado en dos principios esenciales:

1. Relacionado con la conexión entre demanda y oferta. Conectar el consumo de recursos (cantidad y tipo) con los consumidores de recursos (productos, servicios, cliente,...)
2. Relacionado con la naturaleza de los costes según son consumidos debido a las relaciones anteriormente mencionadas. Teniendo en cuenta que algunos costes varían linealmente con la demanda pero otros lo hacen a saltos discretos,...



“Un modelo analítico de costes le dirá dónde, cómo, cuándo y cuánto va a mejorar. Resultados tangibles y testados en cuenta de resultados, con aporte real de valor en forma de mejora de beneficios.”

Análisis histórico. ¿Qué ocurrió y que podemos mejorar?

“Conocer y entender lo que ocurrió en el pasado, nos ayudará a diseñar las estrategias del futuro.

La toma de decisión debe realizarse con datos correctos y fiables. Datos erróneos inducen decisiones erróneas.

El modelo de análisis está organizado en 8 niveles. Los niveles son progresivos o discontinuos, es decir, se puede evolucionar de uno al siguiente o se pueden producir saltos y/o entradas en niveles concretos.

Teniéndolo en cuenta y utilizando todo el trabajo realizado hasta el momento.

Nivel 1D. Ceguera

El nivel uno es exclusivamente la elaboración de la contabilidad financiera, acorde a los estándares legales establecidos. La finalidad es reportar al organismo regulador, como por ejemplo AATT.

Nivel 2D. Visibilidad de proceso

Con la introducción de modelos productivos tipo lean, los modelos operativos evolucionaron hacia el concepto de mapa de valor y proceso. Se asignaban costes a las actividades y a los procesos. El objetivo principal de estos modelos es eliminar y/o reducir toda actividad que aporta valor al cliente.

El objetivo es el análisis de la actividad y se supone que todos los productos de un proceso son homogéneos. Esto conduce a una visión bastante simplista del comportamiento de los costes de la compañía. Los costes no se trazaban hasta los productos, por lo que



habitualmente se desconocía el coste de producción.

Nivel 3D y 4D. Visibilidad de producto

Se inicia el trazado de los costes hasta el producto, pero a un nivel muy agregado, trabajamos principalmente con coste por familia, gran lote, grupo estándar de servicios, etc.

El nivel 3D, incluye esencialmente los costes de procesos consumidos por los productos. Los costes que no son estrictamente de producción no son tenidos en cuenta, por ejemplo: costes de ventas, distribución, marketing,

contabilidad, administración,...

En el nivel 4D ya se hace un primer intento de asignar los costes indirectos y generales a los objetos de coste, si bien se hace usando un único factor de asignación, habitualmente horas de mano obra, volumen de producción,...

En estos niveles la asignación de costes a los objetos de coste es pobre, no se hace a nivel unitario. No se obtienen costes razonablemente ciertos, lo que puede inducir a errores importantes en la toma de decisión. Por ello las compañías no siempre tienen en cuenta esta información para establecer sus estrategias de producto y cliente.

Otro error habitual es el que cometen aquellas compañías que creyendo que conocen bien sus costes, realmente no es así, lo que induce errores graves.

Ambas situaciones conducen a entornos inciertos y errores en la toma de decisión. Son modelos muy sencillos que pueden dar resultados razonables en empresas pequeñas, con poca diversidad de producto y proceso, y con costes indirectos bajos.

Nivel 5D. Evolucionamos estados 3D y 4D.

Se mejora el trazado de los costes directos y la asignación de los indirectos. En el caso de los indirectos cada centro de coste se asigna individualmente a los centros de coste directos usando tasas de asignación independientes.

También se empieza a trabajar con el producto a nivel individual, al contrario que ocurría en los casos anteriores que se trabajaba con la familia o lote. Los costes directos empiezan a trazarse al producto con la finalidad de obtener el coste unitario. En cuanto a los indirectos si bien la asignación es mejor sigue sin ser adecuada ya que se *viola el principio*

de causa-efecto, es decir los costes no son adecuadamente asignados a quien los provoca o dispara.

En organizaciones donde se trabaja por proyecto, se inicia el trazado de costes a cada uno de los proyectos. Son organizaciones que no elaboran un producto estándar, sino que cada producto es singular y a medida para el cliente. Típicamente empresas de servicios como consultorías, abogados e ingenierías.

Nivel 6D. Mejora la exactitud del modelo mediante ABC Costing

Introducción del concepto de actividad y coste de la actividad, así como los conceptos de causa-efecto y multidimensión. Todo ello conducirá a un trazado de los costes más exacto, tanto como necesitemos.

Los costes organizados en centros de coste son primeramente asignados a las actividades desarrolladas por la empresa. Una actividad es un conjunto de tareas con un consumo homogéneo de recursos, cuyo activador o driver es único, es decir, el consumo de recursos viene provocado por el aumento de

“ Los costes ABC representan el flujo real de los costes de la compañía desde los orígenes a los objetos de costes. Es un mapa económico de la compañía.



volumen de la actividad, y este es único. Por ejemplo, veces que se realiza la actividad, tiempo que se realiza, etc.

Este paso intermedio permite trazar los costes de los CC a aquellas actividades que realmente los consumen. Además, la compañía realiza actividades, es el modo natural de funcionamiento de toda compañía.

Posteriormente las actividades son asignadas a los objetos de coste, de modo que solo se asigna actividad a un objeto de coste si esta es requerida para su realización. El modelo puede conseguir tanta exactitud cómo se necesite, ya que podemos trabajar con diferentes niveles de actividad, de modo que puede que actividades se asignen a otras actividades principales como ocurre en la realidad empresarial. De hecho, el sistema ABC es el que mejor representa la realidad empresarial.

Los sistemas de costes ABC presentan el flujo real de los costes dentro de la compañía desde los orígenes a los objetos de costes. Son un mapa real del flujo de coste de la compañía.

El sistema puede ser multinivel, podemos tener una o varias capas de actividades, con una asignación de coste en cascada. Esto permite llegar al nivel de exactitud que requiramos en el cálculo del coste, la conexión entre recursos, actividades, procesos y objetos de coste se realiza mediante los drivers o disparadores. Estos drivers pueden ser estimados u obtenidos directamente de las operaciones de compañía, por ejemplo, del ERP o bases de datos operacionales que tenga la compañía.

El análisis operativo que hacen estos modelos permite establecer políticas de mejora continua operativa y combinarlos con metodologías tipo *lean management*.

Nivel 7D. Modelos sensibles a la demanda.

El objeto es la obtención de la rentabilidad por cliente además de la rentabilidad del producto. Sabemos que cada cliente tiene un coste diferente, es decir, un mismo producto servido a dos clientes no tiene el mismo coste final. Introducimos el concepto de **Coste del Servicio**, temas como la calidad, tamaño de lote, número de pedidos, llamadas,





modo de facturación,... varían de cliente a cliente, esto hace que el coste de los servicios sea diferente incluso para cada producto servido.

Introducimos las dimensiones como parte de la organización del coste, las dimensiones pueden ser los clientes, los mercados, los proveedores, el canal de distribución, etc. De modo que el trazado de los costes siempre se hará bajo el principio de causa-efecto. Finalmente elegiremos los objetos de coste, que son esencialmente los productos y servicios que ofrece la compañía.

También el concepto de actividades soporte del negocio, aquellas que no pueden ser directamente relacionadas con cliente y/o producto, por lo que habrá que trazarlos hasta ellos a través de las actividades principales.

En este nivel obtenemos información con un alto nivel de exactitud y sobre todo correctamente asignada. **Esta información la podremos usar para analizar nuestra cartera de clientes y**

“**CAPACIDAD: cálculo de excedentes pasados y necesidades futuras.**

productos, para realizar ofertas comerciales, introducir proyectos de mejora continua, etc. siempre apoyándonos en datos históricos.

Una particularización de estos modelos son los llamados modelos transaccionales, los cuales pueden darnos el coste y margen comercial de cada una de las ventas que realiza la compañía. Muy útil en empresa de gran consumo con elevado número de transacciones. Pudiendo llegar a desarrollar una oferta comercial personalizada para uno de los clientes, por muchos que sean.

Nivel 8D. Conocemos la capacidad no utilizada en el pasado.

Una vez la compañía ha trabajado en los niveles 6D y/o 7D, conocen bien su mapa costes y saben perfectamente el porqué, conocen rendimientos y estándares operativos, entre otros.

En este momento la compañía está en disposición de migrar de un modelo PUSH a un modelo PULL. Los costes ya no son empujados desde los recursos hacia los objetos de costes, ahora los objetos tiran de los costes. Comparando lo que debería ocurrir con lo que realmente ha ocurrido, la compañía calcula sus excedentes de capacidad y el coste para la compañía.



- ✓ **1D. Ceguera**
Uso de la contabilidad financiera para el análisis de los costes.
- ✓ **2D. Visibilidad de proceso**
Análisis de costes de procesos productivos, inicio del lean accounting.
- ✓ **3D. Visibilidad producto**
Asignamos costes directos sin los costes de soporte al producto.
- ✓ **4D. Visibilidad producto**
Asignamos costes directos con los costes de soporte al producto.
- ✓ **5D. Mejoramos D4.**
Empezamos a trabajar con los coste estandar y el calculo de coste del pedido.
- ✓ **6D. ABC Costing**
Mejora sustancial del análisis de costes indirectos. Costes de producto basado en actividad.
- ✓ **7D. Cost to Serve**
Cálculo del coste del servicio. Reporte del coste y beneficio de los clientes y canales.
- ✓ **8D. Análisis de capacidad**
Cálculo de la capacidad no usada. Coste de infrautilización de los recursos.



Caso industrial.

El caso que nos ocupa es el de una empresa de productos lácteos, que con unas ventas de 14 millones, tenía unas pérdidas equivalentes al 12% de su cifra de ventas. Situación que no era sostenible, y que podía llevar a la compañía a la quiebra en poco tiempo.

Con los datos de que disponía la compañía, se sabía que los costes de la leche representaban el 72% de las ventas y los costes operativos el restante 40%. Alcanzar el punto de equilibrio significaba reducir el coste de la leche en un 30%, o los costes operativos en un 17% o aumentar los precios en un 12%. Ninguna de las opciones por si sola era realista e incluso una mezcla iba a ser fácil de abordar.

La compañía comprendió, que existía una necesidad urgente de comprender adecuadamente los costos reales de los 60 productos que se fabricaban y comercializaban en ese momento, así como los costes derivados de sus cerca de 700 clientes. Era vital entender cuál era el coste de cada producto para cada cliente, y así poder tomar las decisiones estratégicas y operativas correctas para alcanzar el punto de equilibrio y seguidamente obtener beneficios.



La construcción de un modelo analítico de Coste y Rentabilidad, implicó asignar el coste total a cada uno de los productos. Comparar estos costes con los ingresos derivados de esos mismos productos evidenció que había productos muy rentables, pero había otros que no solo no lo eran sino erosionaban el margen obtenido por los primeros.

Tan solo 29 de 60 productos comercializados tenían margen de contributivo positivo, mientras que los restantes productos erosionaban margen. Además el potencial máximo de contribución de estos 29 productos era de 3,5 millones, mientras que la contribución del total de la cartera era tan solo 1 millón.

Se representó en una curva la contribución de cada uno de los productos ordenados de mayor a menos contribución. Y se vio otro dato interesante, con tan solo 10 productos se obtiene el 92% del potencial máximo de beneficio, es decir 3,25 millones aproximadamente. La buena noticia es que había una larga lista de oportunidades como: mejoras en compra de materias, reducción de producto de bajo volumen y alto coste, mejoras en fijación de precio, mejor gestión de cliente,...

Alrededor del 40% de los clientes eran rentables. Solo con estos clientes, habrían obtenido un beneficio del 18% sobre ventas, en lugar del 12% de pérdidas actual.

Existía una situación compleja en términos de rentabilidad del cliente.

Por encima de un cierto valor de pedido, el valor de la venta y del pedido no estaban correlacionadas con el beneficio. Pedidos y volúmenes grandes mantenían ocupada a la gente,

“

Solo 29 productos aportan 3,5 millones, pero los 60 productos 1 millón. Y los 10 más rentables 3,25 millones.

“

El 40% de los clientes son rentables y darían un resultado neto del 18%, pero con toda la cartera tienen una rentabilidad de -12%.

pero a menudo daban rentabilidad cero o negativa. Para descubrir la causa del problema, se analizó la combinación cliente y producto consumido por cada cliente, y se obtuvo el dato de rentabilidad por cliente y producto. Este análisis multiobjeto de coste, clarificó las causas por las que la compañía estaba en pérdidas.

Pedidos inferiores a cierto tamaño eran siempre no rentables. Algunos clientes abusaban del nivel de servicio garantizado, ordenaban pequeñas cantidades y a menudo solicitaban entregas urgentes.

¡La ordenación de los niveles de servicio convirtiéndolos en más racionales, devolvió a la compañía a su punto de equilibrio de golpe!

Análisis predictivo. ¿Qué ocurrirá y cómo podemos anticiparnos?

Los niveles 1P a 5P describen el nivel de madurez de los modelos analíticos que tienen las empresas, y sus posibilidades para predecir, simular, y realizar escenarios sobre lo que ocurrirá en el futuro en base a hipótesis de trabajo como pueden ser: demandas de cliente, evolución de rendimientos, costes de materias primas y energías, etc.

Anticiparnos a lo que puede ocurrir nos dará una clara ventaja competitiva ante otras empresas y los cambios del mercado. También nos permitirá gestionar mejor nuestra capacidad adaptándola a las previsiones de la demanda. Veamos los diferentes niveles:

Nivel 1P. Presupuesto incremental porcentual %.

Las empresas que utilizan este sistema no hacen un cálculo analítico de destino a fin, por lo que no obtienen un presupuesto sólido basado en expectativas de la demanda. Habitualmente lo que hacen es una proyección porcentual de los costes históricos, pero no los relacionan con el volumen de actividad.

Una evolución de estos modelos son aquellos que intentan calcular el porcentaje en base a la demanda esperada. El problema radica en que al no tener trazados los objetos de coste con los orígenes adecuadamente, es muy difícil hacer una estimación certera, ya que no se dispone de una herramienta que lo permita. En ocasiones el proceso finaliza en una negociación "política".



Nivel 2P: Presupuestos predictivos ante variaciones de la demanda y cambios en procesos.

Normalmente las empresas que planifican con modelos predictivos han alcanzado el nivel 8D previamente, es decir, conocen BIEN sus costes históricos.

Los modelos se recorren de destino (objeto de coste) a origen (consumo de recursos), utilizando **modelos PULL** de análisis de costes.

En este nivel las compañías son capaces de analizar que ocurre con los recursos cuando varían la demanda o hay cambios en los procesos. Podemos analizar como variarían las necesidades de recursos de la compañía en función de la demanda esperada para un periodo y/o en función del cambio a realizar en procesos. Podemos obtener las necesidades de capacidad que serán requeridas en el futuro.



Además, las compañías pueden estimar como afectarán a sus costes, variaciones previstas en la demanda, o cambios en los procesos.... De este modo pueden evaluar la capacidad requerida en un futuro para atender la demanda, o la variación en coste producida por mejoras operativas, por ejemplo.

Esto permite a las empresas evaluar si necesitarán capacidad extra o por el contrario tienen que reducir la capacidad existente para optimizar procesos y

adecuarla a las necesidades de la demanda de mercado.

En este estadio las compañías desarrollan el presupuesto basándose en el volumen de actividad esperado, **presupuesto basado en actividades (ABB)**. Presupuesto que podemos utilizar como herramienta real de gestión, ya que está basada en las relaciones internas entre los objetos de coste, las actividades y los recursos.

Otra extensión del ABRP (Planificación de Recursos Basada en Actividades), es la medición del valor del ciclo de vida de los clientes. La cartera de clientes de la compañía evoluciona, los clientes maduran y se adquieren nuevos, perdiendo alguno. La compañía podrá conocer la rentabilidad del cliente y simular demandas con clientes de diferentes tipologías que le permitirán anticipar rentabilidades.

Información esta última esencial para los equipos de ventas y marketing, ya que podrán marcar aquellos objetivos potencialmente más rentables.

Nivel 3P: Presupuestos predictivos con relaciones basadas en consumo de tiempo.

Es una evolución del nivel P2, donde los drivers y estándares son obtenidos de la experiencia alcanzada tras monitorizar los procesos con análisis 6D y 7D hasta alcanzar el 8D. En este nuevo estado la propuesta es trabajar con drivers formulados, en ocasiones complejos, que permiten obtener estándares a través de mediciones o similares. Una vez obtenidos podemos trabajar largos periodos in recalibrado de los estándares.

Esta forma de modelado ha sido ampliamente utilizada en entornos industriales, si bien ha sido testada con igual éxito en empresas de servicios. Combinada con el ABC por volumen

contribuye a reducir el número de drivers y facilita el mantenimiento de modelos más complejos.

Nivel 4P: Análisis del coste de los recursos futuros.

Es esencialmente el nivel P3 introduciendo nuevas dimensiones de análisis y buscando otras relaciones, además de las directas entre los diferentes objetos de negocio. Es decir, además de analizar la relación actividad-con-actividad, analizamos relaciones de recursos-con-recursos y recursos-con-actividades. Vemos el mapa en su conjunto analizando las diferentes interacciones que se producen entre los objetos de negocio definidos.

Los objetos de negocio son vistos como unidades de gestión, donde no se busca una relación con la cuenta contable. Estamos analizando unidades



de negocio y sus interacciones, por ejemplo, podemos analizar cómo afectaría a la estructura de costes eliminar la fabricación de productos, como afectaría al resto de productos fabricados en su misma línea y en otras líneas. Que ocurre con la capacidad, tendríamos capacidad ociosa que gestiona y podríamos hacerlo.

En definitiva, estamos trabajando con un modelo integrado, que nos permite ver cómo afectan las partes al todo. Debemos entender que la capacidad reside en los recursos y entender su relación con todos los objetos de negocios es esencial.

Nivel 5P: Visión de futuro

Si bien la realización de escenarios y simulaciones ya se ha introducido en los niveles P2 a P4, aquí estaríamos hablando de un nivel de sofisticación

mayor. Introduciendo conceptos como capacidades finitas y niveles dinámicos de simulación más complejos.

Para esto sería necesario un sistema específico de análisis y computacional que permitiese simulación en tiempo real.

“**La construcción de escenarios y el análisis predictivo nos permite anticiparnos al mercado y a la competencia.**



✓ 1P. Presupuesto porcentual

El análisis presupuestario consiste en el incremento porcentual sobre históricos.

✓ 2P. Planificación de recursos

ABPR. Modelos predictivos pull de coste. Presupuesto basado en volumen de actividad.

✓ 3P. Time-driven ABC

Previsión de cantidad de drivers y uso de ratios basados en consumo de tiempo.

✓ 4P. Capacidad futura

Cálculo de las necesidades de capacidad futura para satisfacer la demanda esperada.

✓ 5P. Simulación y futuro

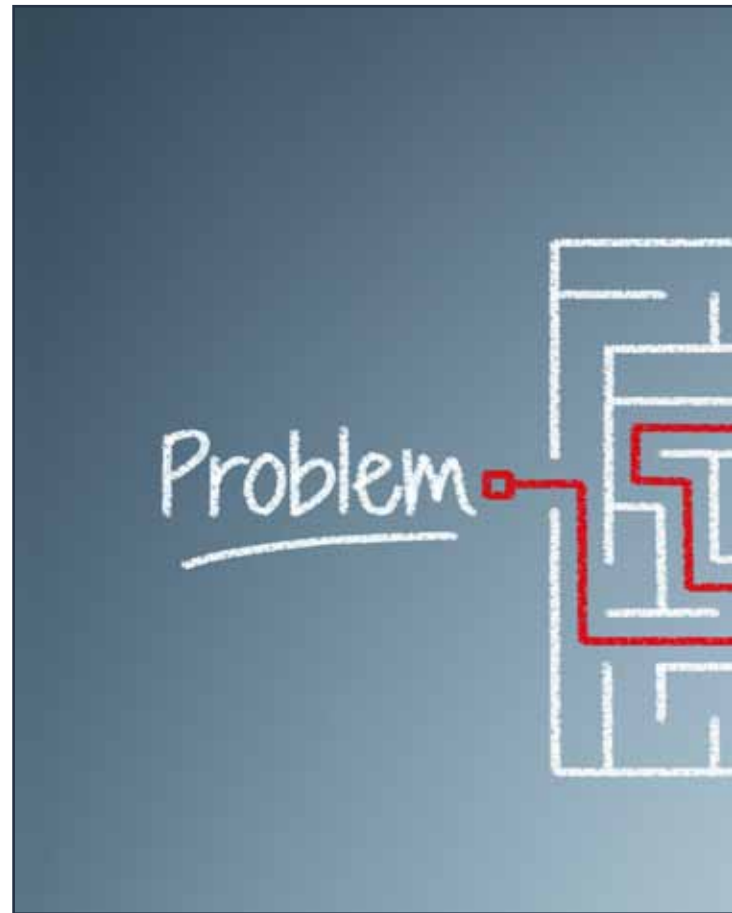
Cost analytics and cost intelligence.
Multiescenario predictivo.

“**Gestión estratégica basada en *cost intelligence* y análisis predictivo**

Modelo de gestión

¿Cómo auditamos y mejoramos los sistemas de gestión de coste? La auditoria inicial es esencial en el proceso.

En SOLVE utilizamos la metodología PDAC (Plan-Do-Check-Act) para el diagnostico, propuesta e implementación de nuestros proyectos. El estado actual de la compañía siempre es el punto de inicio.



1. Auditoria Inicial

Conocer y entender el estado actual de la compañía. Diagnóstico de nivel de madurez.



2. Necesidades y objetivos

Marcar niveles objetivo y estudiar las necesidades de la compañía y equipo directivo.



3. Diseño del proyecto

Proponer las diferentes fases de ejecución, con varias alternativas y tiempos.



4. Implementamos el modelo

Ejecutar e implantar el modelos analítico, desarrollo arquitectura de negocio.



“
La Excel y el ERP son protagonistas de grandes fracasos en análisis de coste.

Herramienta de gestión.

El corazón de un proyecto de estas características es la modelización de las unidades de negocio y su interrelación, a partir del estadio 5D y sobre todo el 6D es esencial disponer de una herramienta específica para el desarrollo de modelos analíticos de coste. Sobre todo, vamos a trabajar a partir del estado 5D y queremos implementar gestión 2P o superior.

Muchos proyectos no se realizan por desconocimiento a nivel funcional, o de una herramienta capaz de desarrollarlos.

De hecho muchos profesionales dicen que estos proyectos no son factibles. Suele ser el resultado de intentarlo con el ERP o con una hoja de cálculo tipo Excel.

Caso de servicios

Un grupo de hospitales privados observó que el mercado de la salud, iba a someterse a cambios rápidos y radicales. Ante esta situación cambiante y de incertidumbre, el equipo directivo decidió que necesitaba nuevas herramientas.

Los próximos años estarían marcados por las siguientes tendencias:

- Presión a la baja en los precios y en consecuencia se esperaba márgenes más bajos.
- Incremento del mercado, el sector privado absorbe trabajo público, entran nuevos participantes, grupos extranjeros adquieren empresas rentables.
- Cambios en la práctica clínica y la tecnología que llevará a estancias más cortas, y más tratamientos diarios, ambulatorios y móviles
- Un cambio en el 'poder adquisitivo' de los clientes.





El grupo se había posicionado estratégicamente para desarrollar su negocio tanto con la sanidad pública como con pacientes privados (individuales y aseguradoras). Esto significaba un cambio en la combinación de productos, servicios y clientes, y también cambios en la cultura corporativa.

Además se había tejido una compleja red de relaciones en el mercado de la salud durante años, entre el SP y el sector privado, entre hospitales y consultores, y entre los pacientes y sus proveedores de atención médica.

Cada relación tendría implicaciones de costo y rentabilidad, pero la organización no tenía información fiable sobre rentabilidad, más allá de la rentabilidad del hospital. *Básicamente, volaban a ciegas.*

La solución propuesta.

Se le propuso al grupo calcular el margen neto y la rentabilidad de producto, servicio y cliente. El proyecto fue considerado estratégico al tener un

impacto material en la capacidad del grupo para:

- Fijar precios apropiados para los diferentes mercados en los que opera;
- Evaluar ofertas para los nuevos contratos;
- Negociar contratos rentables con clientes actuales y potenciales, incluidos aseguradores, clientes corporativos, consumidores, sanidad pública,...;



Marco de madurez de los sistemas de coste

- Tomar decisiones de precios ad hoc;
 - Planificar y gestionar la capacidad mediante la identificación de cuellos de botella, y para evaluar los costos de uso capacidad adicional;
 - Competir con éxito con otros proveedores;
 - Comprender sus costos operativos, tener mejor control y reducirlos;
 - Comparar costes y la rentabilidad interna e identificar oportunidades de mejora operativa, dentro de los límites de la mejor práctica clínica;
 - Optimizar el margen operativo, con modelos predictivos que dan coste y la rentabilidad de las diferentes combinaciones de servicios, clientes y volúmenes de negocio.
- Elementos de servicio (componentes de la atención, como imágenes, fisioterapia, tiempo de alojamiento, medicamentos...), actividades desarrolladas en los hospitales;
 - Clientes individuales y diferentes grupos de clientes (aseguradores, privados y diferentes categorías de trabajo de la SP);
 - Diferentes acuerdos de pago dentro de los grupos de clientes;
 - Configuraciones de atención y cuidado: con hospitalización, ambulatorio, asistencia de día,...

El modelo analítico...

...de costes y rentabilidad fue diseñado para obtener los costes y la rentabilidad de:

- Servicios prestados al paciente y ciclo de atención de paciente (objetos facturables) organizados por código clínico estandarizado y por grupo de servicio;

Esta información permitió un análisis estratégico de rentabilidad y beneficio que llevo a tomar decisiones sobre los diferentes servicios ofertados a cliente.

Para cada Equipo de Servicio (HRG), se calculó la contribución o ganancia neta, que se definió como ingresos menos costos directos y su proporción de costos indirectos asignada con precisión (modelo de coste completo). Se trazó una curva de contribución acumulada con la HRG que más contribuye a la izquierda, hasta la contribución más baja (de hecho negativa).



Debido a que el modelo de costos contiene la jerarquía completa de costos asignados a cada HRG, es tan sencillo como retroceder en el modelo para encontrar los procesos, actividades y otros costes que contribuido al coste final de la HRG.

Los resultados a menudo van contra la intuición. Se descubrió que varios de los HRG favoritos antes del análisis, por considerar que eran muy rentables mediante el modelo de beneficio neto, tenían márgenes netos cero o negativos, por lo que la estrategia de aumentar el volumen de estos HRG debía revisarse.

Del mismo modo, otros HRGS resultaron ser verdaderos generadores de beneficios, habían sido ignorados en gran medida en el pasado, pero el análisis descubrió que ofrecían importantes oportunidades en el futuro.

El cálculo de la rentabilidad por servicio permitió al grupo de hospitales dirigir sus esfuerzos de crecimiento de un modo más rentable, creciendo en aquellos servicios que más aportaban a la cuenta de resultados.



“Usamos los datos de coste para impulsar mejoras de procesos, y nos llevo a la de mejora de los beneficios.

Contrastar los datos con todo grupo descubrió las Mejores Prácticas y se extendieron a todos los hospitales.”

CEO

Con los resultados del análisis de coste y rentabilidad, la gerencia pudo centrar su atención en áreas y acciones que conducirían a aumentar la rentabilidad a partir de: mejor fijación de precio, descuentos personalizados, combinación de tratamientos, mejoras en los procesos clínicos y de soporte.

Los datos obtenidos se hicieron accesibles a todos los gerentes, proporcionándoles herramientas para analizar los datos. Realizaron un análisis detallado y retroactivo de las asignaciones de costos. Los gerentes sintieron que tenían el control de la rentabilidad y que podían tomar decisiones con fundamento.



Soluciones que analizan el pasado, pero que miran al futuro.

Donde estrategia y operaciones se unen.

Errores y temores al implementar un ABC-ABM

1. Si somos rentables, ¿por qué un ABC-ABM?
2. Compraremos un software que solucionará nuestros problemas.
3. Ya conocemos nuestros costos “verdaderos” con la contabilidad financiera.
4. Siempre lo hemos hecho de así y no como dices.
5. Ya sabemos todo, está en nuestras cabezas.
6. Somos una organización pequeña. Nos preocuparemos por mejores métodos cuando nos volvamos más grandes.
7. Todo esto es solo material de consultores altamente remunerados.
8. Nadie mira los informes que tenemos, por lo que no tiene sentido generar mejores informes.
9. No nos lo podemos permitir. Ya solucionaremos nuestros problemas.
10. Demasiado ocupados haciendo otras cosas.
11. No sabemos por dónde ni cómo empezar.
12. ¿Quién más lo ha implementado...?



ABC Costing - ABM Management

- ✓ Es el modelo que mejor representa la realidad empresarial.
- ✓ Modelo de costes completos, 100% de los costes. Obtenemos beneficios y rentabilidades netas.
- ✓ Multidimensión, se asigna coste a los generadores mediante relaciones causa-efecto.
- ✓ Multiobjeto, rentabilidad unitaria y agregada por producto, cliente, mercado, canal, país,... y sus combinaciones.
- ✓ Gestión y mejora de operaciones empresariales.
- ✓ Orientado a la toma de decisión estratégica y predicción de escenarios.

“El desconocimiento y el temor a lo nuevo, nos lleva en muchas ocasiones a no realizar las cosas diferentes.”

“Si buscas resultados diferentes no hagas siempre lo mismo”

Albert Einstein



El autor José Pascual es socio consultor y fundador de Solve BMC, actualmente desempeña funciones de consultor y jefe de equipo de consultoría. Es responsable del área comercial, redacta artículos e imparte charlas y cursos sobre ABC-ABM y control de gestión.

Bibliografía:

IFAC- Evaluating the Costing Journey

Brian Porwman - Cases

José Pascual - Casos

SOLVE Business Management Consulting



En SOLVE aportamos soluciones garantizadas, tangibles, basadas en análisis, mejora continua y resultados probados. Lo que hacemos como consultores lo hemos realizado antes como empresarios y directivos de otras compañías. Nuestra garantía de trabajo:

¡YA LO HEMOS HECHO ANTES CON ÉXITO!

¡SOLUCIONES RENTABLES!

www.solvebmc.com