

Costos Estratégicos Gestión Estratégica y Operativa

SOLVE

Business Management Consulting

Con escenarios cada vez más volátiles y complejos, las empresas necesitan dotarse de herramientas inteligentes, que les ofrezcan **información veraz y exacta para la toma de decisión.**

Mejorar la competitividad implica ofrecer a nuestros clientes, mejores soluciones y productos, a precios más

competitivos, preservando nuestros márgenes.

Vivimos en un entorno de mercados volátiles y competitivos, procesos más complejos, costes creciendo, precios y/o costos objetivo, clientes con mayores demandas, mercados regulados, presión por resultados,...

Los modelos de costos inteligentes ayudan a mejorar los resultados.

Los directivos debemos ser capaces de analizar actividades, detectar oportunidades y eliminar las fuentes del desperdicio e ineficiencias.

Medir, analizar, monitorizar, tomar decisiones, ejecutar y gestionar, es nuestro día a día.

Costos ABC & Gestión ABM

La actividad como unidad básica de gestión empresarial. Gestión operativa (mejora continua) y estratégica, toma de decisión con datos ciertos.

Costos Estratégicos & Mapas Económicos

Análisis de costos, márgenes, beneficios y capacidad, presente, pasada y futura. Costos totales y márgenes netos unitarios y agregados.

Gestión del Desempeño & Flujo de Valor

Diseño de estrategias y políticas de producto/servicio, cliente, proveedor, canal, mercado,... basado en los datos de Costos Estratégicos.





Nuestros SERVICIOS

01 Modelos analíticos de Costos Estratégicos.

Mapa de costos y el flujo de costos desde los recursos a los objetos de costo. Análisis de costo, margen y capacidad empresarial.

02 Presupuestos basados en actividad.

Partiendo del volumen de actividad real esperada, calculamos costo, capacidad y margen futuro. Evitamos negociaciones “políticas”.

03 Costos Predictivos

Cálculo de costos, márgenes, beneficios y capacidades futuras. Nos anticipamos al mercado con escenarios y simulaciones inteligentes.

04 Gestión operativa

Reducción de costos, y mejora de la eficiencia de los procesos, basados en la información de los modelos de costos estratégicos.

05 Gestión estratégica

Gestión de producto/servicio, cliente, mercado, canal, proveedor,... basado en la información de los modelos de costos estratégicos.

06 Mapa de flujo del Valor

Construimos el mapa del flujo de actividades de la compañía, y detectamos oportunidades de mejora continua.



Análisis y predicción de costo, margen, beneficio y capacidad.

Costos Estratégicos. Modelos y mapas analíticos. Más Inteligencia por favor...

Dirigir una empresa es una tarea complicada, tenemos que gestionar equipos, desarrollar y mejorar productos, gestionar clientes, proveedores, actividades empresariales, crecimiento... Además necesitamos demostrar beneficios, rentabilidades y mejoras en nuestra gestión.

Para todo ello tener un buen modelo de costos, que nos permita trazar y analizar el flujo de los costos desde su origen (recursos), hasta su aplicación (producto, cliente, mercado,...), es fundamental.

El modelo de costos tiene que ser inteligente, y permitirme la toma de decisión estratégica. Tiene que evaluar la situación actual, y predecir el futuro. Ofrecerme información sobre costo total, margen neto y bruto, beneficio neto y capacidad presente,

pasada y futura. Tanto a nivel unitario, como agregado por grupos.

Es parte central del sistema de gestión, y es una herramienta para: controlar, monitorizar y gestionar estratégicamente y operativamente.

Son herramientas “*on top of*”, partiendo de los datos proporcionados por los ERP o sistemas de gestión actuales de la compañía, construimos el mapa y flujo de costos, utilizando una herramienta que facilita la imputaciones relacionales causa-efecto, el multidriver y la multidimensión, entre objetos de negocio. Construimos matrices de imputación, desde los orígenes a las aplicaciones de costo.

Estos modelos aplican tanto a empresas de servicios como industriales. A mayor costo indirecto, mayor valor.

Modelos de costo inteligentes, basados en relaciones causa-efecto, multidriver y análisis multidimensional.



¡Estos modelos son válidos tanto para empresas industriales como de servicios! A mayor porcentaje de indirectos, más valor aportan.

Cálculo del margen neto vs. margen bruto

Lamentablemente, el **margen bruto** no es un buen indicador del desempeño financiero, los costos indirectos y generales son cada vez mayores. Además, el **cálculo del margen neto** debe ser **exacto**, basado en relaciones reales causa-efecto y con multidriver de imputación.

El modelo/mapa analítico de costos inteligente, debe: 1. imputar el 100% del costo; 2. establecer relaciones reales causa-efecto entre los recursos (entradas), y los objetos de costo (salidas). El multidriver, la multidimensión, y la doble imputación, de recurso a actividad y de actividad a objeto de costo, garantizan exactitud en el cálculo de costos totales y márgenes netos.

El margen neto exacto, muestra que productos con margen bruto positivo, pueden tener margen neto negativo. A otros les ocurrirá lo contrario, dando lugar a: **SUBSIDIOS** cruzados, que nos conducen a decisiones erróneas. Esta información, nos da **ventaja competitiva y opciones de gestión**.



“El **cálculo del margen neto** cierto, evita subsidios, y da a los directivos **información exacta**, para detectar y resolver problemas de gestión.

Con el uso de multidriver y doble imputación, calculamos márgenes netos con mayor exactitud.

Análisis Multidimensional. Más dimensiones por favor...

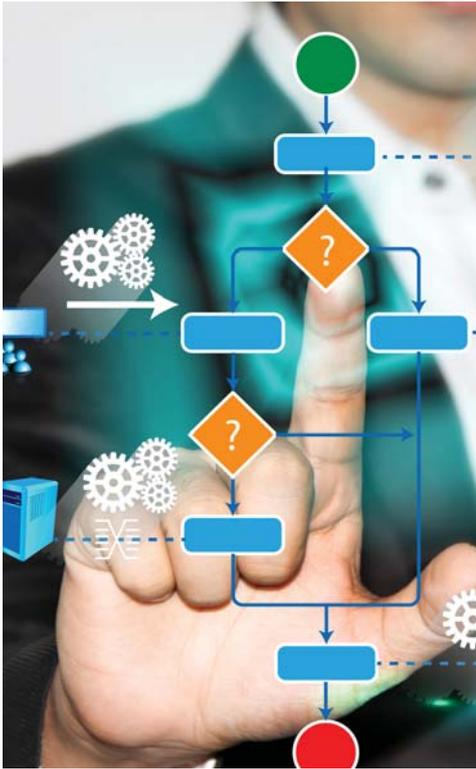
Mis productos y servicios, no son los únicos que provocan mis costos empresariales. Nuestros clientes, canales de venta, mercados, proveedores, las propias actividades y procesos, también provocan los costos. Y nuestro modelo de costo debe tenerlo en cuenta.

En Solve implementamos modelos con N dimensiones, las que su empresa necesite para una gestión inteligente.

Utilizar varias dimensiones de análisis hace que el modelo de costos sea más real y más exacto, representa mejor el negocio, y la información que obtenemos será de más calidad. Nos da una visión interna más detallada y exacta, que no tendremos de otro modo.

Podemos combinar dimensiones y hacer análisis dinámico. Por ejemplo conocer el costo y margen de un producto por cliente, canal, mercado,...

Si hago promoción en un canal concreto, el costo debe soportarlo el producto vendido en ese canal. No es igual vender en EEUU que en España, el producto vendido en EEUU debe soportar sus costos de distribución.



Entender el costo de capacidad, facilita anticipar y resolver problemas operativos.

¡Inteligencia Empresarial: Anticípese al mercado!

Cálculo de Capacidad.

Saber el costo de mi capacidad, si he tenido capacidad excedentaria, conocer cuáles son mis necesidades futuras, es información que tendremos con un modelo analítico de costos inteligente.

Para ello utilizaremos un método *PULL*, un modelo de costos analítico relacional (tipo ABC), y la fórmula:

Costo de recursos disponibles = costo de recursos usados + costo de recursos no usados

Cuanto mejor represente nuestro modelo la realidad de la empresa, mejor información y mejores decisiones podremos tomar.

Cuando hablamos de cálculo de capacidad, nos referimos a TODA la empresa, de todos y cada uno de los departamentos, procesos y actividades que desarrolla la compañía.

Nuestros modelos analizan también: I+D, TIC, Administración, Logística, Oficina Técnica,... Calculamos costo de actividad, excedentes y necesidades futuras de cada sección.

Si en una empresa industrial con 40% de indirectos y generales es importante, aún lo es más en una servicios con el 100% de indirectos y generales. Miles de empresas de diversos sectores ya utilizan estas herramientas.

Costos ABC

El principio es que las actividades consumen recursos, y los objetos de coste consumen actividades. Hacemos una doble imputación, los recursos a actividades y las actividades a objetos de costes: producto, cliente, proceso, mercado, canal, proveedor,...

Sus principales características: modelo *full-costing*, multidriver, multidimensión, doble imputación, orientado a proceso y estrategia, multiobjeto de costo,... Probablemente el que mejor representa la realidad empresarial.



Modelos de Costo Predictivos. Inteligencia empresarial

Análisis de escenarios y simulaciones tipo *¿qué pasa si...?*, aportan un gran valor a la toma de decisión.

Anticipamos costos, resultados, márgenes y capacidades futuras. Respondemos preguntas como: ¿qué ocurre con mis costos si varía el coste de mis recursos?, ¿cómo afecta a mi capacidad y costos la variación del volumen de actividad?, ¿cómo varían mis costos si varía el

mix de producto vendido?, ¿cómo se ve afectado el costo de mis productos al variar mis rendimientos?, y otras muchas.

Modelos inteligentes que contribuyen a explorar el futuro, anticipándose al mercado y a los competidores.

Ayudamos a los directivos en la toma de decisión, con **modelos de inteligencia empresarial**.



Céntrese en lo importante, el 80% de sus costos están generados por el 20% de sus actividades. Detéctelas y gestionelas.

Tome Control de su Empresa

Le ayudamos a desarrollar e implementar su modelo personalizado de gestión y costos analíticos.

Gestión operativa ABM

Con los modelos de costo, obtengo un escandallo detallado del costo de todos los recursos necesarios, para realizar una actividad y/o proceso empresarial. También tengo información con igual detalle, del consumo de actividad que hace cada objeto de costo y por qué.

Trabajando con esta información, detecto oportunidades de mejora, propongo proyectos de reducción de costos, establezco prioridades de ejecución entre proyectos, mido desempeño, evalúo centros de actividad, inicio proyectos de lean o reingeniería,...

La gestión y costos basados en actividades, se complementan con los modelos de mejora continua tipo *lean manufacturing*. Estos sistemas de gestión, permiten proponer y evaluar resultados de los proyectos *lean manufacturing*.

Mapa del Flujo de Valor

El desarrollo del modelo de costos, incluye el diccionario de actividades. Es conveniente, no necesario desarrollar el mapa del flujo del valor. Puede ser un servicio independiente.

Consiste en la secuencia de actividades requeridas para diseñar, producir y entregar un producto o servicio a un cliente. Incluye flujos de materiales y de información. En su versión extendida incluye la relación con el cliente y con el proveedor.

La visión detallada del mapa, nos permite detectar oportunidades de mejora, orígenes de desperdicios e ineficiencias en los procesos de la compañía. Es muy útil en proyectos de mejora continua y como complemento de los proyectos de costos.

Fases de un Proyecto de Costos y Gestión

1. Revisamos la situación actual de la empresa, y de sus sistemas analíticos de costo e información
2. Diseñamos e implementamos a medida el modelo analítico de costos inteligente.
3. Desarrollamos los modelos predictivos, los informes y los presupuestos basados en actividad real.
4. Detectamos oportunidades, tomamos decisiones y las ejecutamos. Luego monitorizamos y corregimos.



Gestión Estratégica ABM

El modelo de costos me da costos totales, márgenes netos y capacidad, unitaria y agregada de producto/servicio, cliente, mercado, proveedor, canal,... Puedo tomar decisiones y gestionar:

1. Cartera de producto/servicio y precio. Podemos fijar precio o costo objetivo, sustituir productos no rentables por otros, rediseñar productos, cambiar políticas de venta, cambiar precio de productos...
2. Cartera de cliente. Cuidar clientes rentables, convertir clientes no rentables en rentables, personalizar la política comercial a cada grupo e incluso a cada cliente, comunicar al equipo comercial mi "cliente ideal", ceder clientes no rentables a la competencia,...
3. Mercado y canal. Hoy en día es habitual que las empresas operen en multimercado y

multicanal. Los costos son diferentes según mercado y canal.

Puedo saber que mercados y/o canales son rentables, cuales no y tomar decisiones, establecer políticas, entrar en nuevos, abandonar actuales,...

4. Proveedor. Precio y costo no es lo mismo. Trazar bien los costos, me permite poner en valor económico aspectos como: intercambio de datos electrónico, producto sin defecto, no necesidad de inspección, soporte de ingeniería, facturación electrónica,...

5. La dimensión N. Otras dimensiones como proyecto, campaña, pedido, transacción,... se pueden tener en cuenta en el análisis.

El análisis multidimensional me permite gestión estratégica.



La comprensión profunda de los costos, permite al directivo diseñar estrategias para el éxito.



Pero tenemos un ERP...

El ERP registra transacciones, pero no establece relaciones inteligentes. Imputa costos fijos, si los introducimos manualmente o alguien "etiqueta" cada factura.

El ERP no imputa costos indirectos, ni generales. No establece relaciones entre origen y aplicación de costos. No calcula capacidades, ni construye modelos predictivos, ni presupuestos basados en actividad. No contempla análisis multidimensional, ni multidriver.

Necesitamos herramientas "on top of", conectadas.

Big Data: La dimensión perdida

Los análisis de *big data*, maximizan el atractivo de la oferta, conectando productos/servicios y procesos de venta, con el consumidor adecuado. El problema es que, corremos el riesgo de provocar nuevos costos, que quedarán ocultos si no comprendemos bien su comportamiento.

El *big data* no contempla la realidad de la imputación de costos. Una transacción contiene mucha información, pero ni el costo total y ni el margen neto.

Construimos modelos transaccionales, que completan el análisis *big data*, con información sobre costos totales y márgenes netos unitarios y agregados.

"Combinar el análisis de cliente del big data, con la comprensión del comportamiento de los costos de la compañía da la fórmula ganadora"

La imputación directa a la transacción de venta, nos da la **dimensión perdida** que el *big data* no aporta.

Nota del Socio



Jose I. Pascual

Tras muchos años trabajando como directivos y empresarios, fundamos Solve para ofrecer a nuestros clientes, lo que habíamos hecho para nosotros mismos.

Partner Tecnológico.



CostPerform

Es uno de los fabricantes líderes en software de costes. Con más de 20 años de experiencia, más de 1000 usuarios activos e implantación en 41 países.



Presupuestos basados en volumen de actividad

Si conozco mis ventas estimadas, y recorro el modelo en sentido inverso (de aplicación a origen), obtengo capacidad y costos presupuestados. Evitamos discusiones y los tradicionales presupuestos “políticos”. Crecer en ventas, no implica crecer en costo proporcionalmente, ni que to-

das las partes de la empresa crezcan por igual.

Las desviaciones tendrán explicaciones tangibles, fruto de las variaciones del mercado, y de la toma de decisión del equipo directivo.

Marcar objetivos y medir desempeño será más fácil.

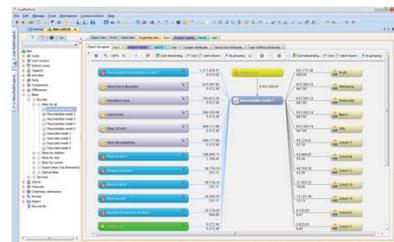
Cost Mapping & Analytics: herramienta inteligente

Los ERP no pueden soportar los modelos descritos, antes usábamos hojas de cálculo, con todas sus limitaciones: costosos procesos cálculo y de carga de la información, limitación de reporte, procesos “manuales”, costoso mantenimiento de los modelo,... Actualmente utilizamos **CostPerform**, herramienta “on top of”, con múltiples ventajas para el usuario, entre otras:

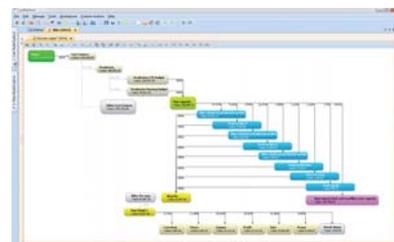
1. Fácil captura de datos desde su ERP o sistema de gestión actual. En unos pocos pasos, capturamos los datos necesarios para el cálculo de los costos.
2. Bajo costo de mantenimiento, una vez desarrollado e implementado el modelo por Solve, tan solo hay que cargar los nuevos datos del periodo, y ejecutar el cálculo.
3. Cálculo de costo, margen, beneficio y capacidad. Modelos presentes, predictivos, presupuestos, simulaciones,...

Tantos periodos como se necesiten, y análisis comparativo entre ellos.

4. Potente herramienta de reporte, reportes dinámicos, estáticos, gráficos, *dashboard*, *whiteboard* tipo “Powerpoint”, análisis agregado y desagregado...
5. Sin limitaciones del tipo de modelo, ABC, direct-costing, centros de costos, o combinaciones. Desarrollamos su modelo a medida.
6. Entorno monousuario, multiusuario (cliente-servidor) para trabajo colaborativo, y acceso portal web.
7. Análisis multidimensional que permite un cálculo preciso y real “causa y efecto”, de las imputaciones de costo a todos los niveles.
8. Modelos transaccionales, con incorporación de fichero *big data*... Lo introducimos en el motor de cálculo.



Navegador de objetos



Gráfica del modelo



Dashboard



SOLUCIONES EMPRESARIALES

Costos Estratégicos

Cálculo del costo total, margen neto, capacidad y beneficio neto, unitario y agregado, de nuestros productos, clientes, mercados, canales,... Modelos inteligentes basados en multidimensión, multidriver y e imputaciones reales causa-efecto. Base de la inteligencia empresarial, y de la gestión estratégica y operativa.

Inteligencia Empresarial

Diseño e implementación de modelos de costo predictivo, simulaciones y construcción de escenarios. Análisis *What if...?*, y modelos que invitan a preguntar e investigar. Presupuestos basados en volumen de actividad. Análisis *big data*, y modelos transaccionales con costo total, y margen neto unitario y agregado.

Gestión operativa y estratégica

Con base en la información que aportan los sistemas de costos, diseño e implementación de políticas de producto/servicio, precio, cartera de cliente, proveedor, mercado y canal. Análisis de procesos y actividades, mejora continua, reducción de costos empresariales y detección de desperdicios.

Conozca más sobre nosotros en:

www.solvebmc.com

nuestros proyectos, experiencias y mucho más...

📞 911 412 042 || 961 140 239

📍 Fernando el Santo 24, MADRID
San Vicente Martir 208, VALENCIA

