

Preguntas frecuentes

Tras reuniones con clientes y potenciales clientes, hemos detectado dudas comunes que nos han planteado muchos de ellos, al hablar de métodos analíticos de costos, y en concreto los modelos ABC/ABM. Lo que nos ha llevado a preparar esta nota técnica.



MODELOS DE GESTIÓN ABC/ABM

El principio de estos modelos reside en la doble imputación de los costos. Los recursos son imputados a las actividades, y éstas a los objetos de costo: producto/servicio, cliente, canal, mercado, proceso,...

Ventajas, que reflejan fielmente la realidad empresarial, y dan información fiable y exacta sobre costos, útil para la toma de decisión.

Las principales dudas son sobre:

- Costos y esfuerzo ha realizar por la compañía durante la implantación y el mantenimiento del modelo.
- Confusión de costos estratégicos y analíticos con la información que proporcionan los ERP y los MES (Industria 4.0).
- Desconocimiento de los modelos de gestión por actividades (ABC/ABM), y confusión de lo que es un actividad.

P. ¿ABC Costing, es solo conocer costos?

R. ABC va de conocer mis costos presentes, pasados y futuros. Pero también va de conocer y gestionar capacidad empresarial (no solo en secciones productivas, en todas las áreas de la compañía), de elaborar presupuestos REALES basados en volumen de actividad esperada, de cálculo de márgenes y beneficios y de elaboración de modelos predictivos de costo (anticiparnos al mercado).

P. ¿Puede mi ERP facilitarme los costos ABC y gestión ABM?

No, un modelo analítico de costos y gestión basado en actividades requiere de una herramienta "on the top", los datos se toman del ERP. Pero se requiere de una herramienta que trabaje de modo relacional, con su propio módulo analítico. En Solve BMC trabajamos con CostPerform, en el mercado existen unas pocas

Los ERP, los MES (Ind. 4.0) y los modelos analíticos de costos (ABC/ABM) son complementarios no sustitutos.

herramientas capaces de ofrecer estas soluciones. Otro hándicap de los ERP, es su imposibilidad para el cálculo de capacidades, o la elaboración de modelos predictivos de costos y requerimientos de capacidad.

Se hace necesario el uso de una herramienta específica de análisis y reporte de costos, que permita generar información de calidad para la toma de decisión.



P. Somos un empresa industrial y tenemos un MES además de un ERP ¿sigo necesitando un modelo analítico de costos?

R. La respuesta es claramente SI, un MES (Manufacturing Executing System), facilita la captura de datos en planta industrial. Y dependiendo de las circunstancias de la planta, puede suponer un ahorro importante en la captura de datos. Los MES se integran con los ERP volcando los datos capturados, pero nuevamente estamos hablando de costos directos de planta.

¿Qué pasa con el restante 40% (o más si tenemos en cuenta los de planta) de costos?, que no son tenidos en cuenta en el análisis. Y de las otras dimensiones, cliente, mercado, canal,... tampoco son tenidos en cuenta.

Otros temas como presupuestos, modelos predictivos, análisis de capacidad, tampoco son realizados. Luego nuevamente, no son herramientas sustitutas en todo caso complementarias.

introducción de datos y no se cuenta con un MES o sistema de captación automático de datos.

De hecho los modelos analíticos de costos se nutren de los MES y los ERP, si bien son herramientas "on the top" de mayor valor añadido.

P. ¿Porque un modelo de costos si mi ERP ya me da costos?

R. Los ERP dan los costos directos de producción, y estos los asignan a producto tan solo. Y ello con un considerable esfuerzo de introducción de datos y no se cuenta con un MES o sistema de captación automático de datos.

Los costos indirectos los tratan tan solo a nivel presupuestario y de ejes analíticos, podemos ver desviaciones, pero no podemos gestionar con estos. No podemos medir desempeños, no los podemos imputar a los objetos de costo, no tenemos multidimensional analítica, no podemos imputar a cliente, mercado, canal, actividad,...



Mi ERP tampoco me va a permitir analizar capacidades, obtener costos de desperdicios e ineficiencias, elaborar presupuesto basados en actividad, elaborar modelos de costo predictivos. Elaborar un modelo de costos con imputación total, del 100% de costos de la compañía.

Para todo esto necesitamos desarrollar un modelo de costos e implementar una herramienta "on the top".

P. Mi empresa es de servicios, ¿ABC/ABM es para mí?

R. Por su puesto, en las empresas de servicio donde todos los costos son indirectos se, hace más necesaria una herramienta de gestión de estas características.

La dificultad para imputar costos desde los recursos a los objetos de costo en mayor en empresas de servicios y departamentos de *staff*. Aquí los modelos basados en actividades aportan la solución, estableciendo relaciones causa-efectos que otros modelos no pueden.

P. ¿Como afecta implantar un ABC/ABM a mi actual sistema/ERP?

R. De ningún modo, los datos se toman del ERP, con ellos realizamos los cálculos y desarrollamos el *reporting* y analítica, pero no interferimos para nada con el ERP.

P. ¿Qué ventaja me aporta un modelo basado en actividad?

R. Cuantas más realidades introduzcamos en nuestros modelos de gestión mejor, si desarrollamos un modelo de costos basado en actividades, estamos representando la realidad empresarial tal cual es. Tendremos mayor fiabilidad y veracidad en nuestros costos empresariales.

P. ¿Qué es esto de los costos ABC, basados en actividad?

R. Es un método de cálculo y análisis de costos empresariales basado en actividades, y el cimiento para implantar un modelo de gestión ABM. ABC va de conocer el flujo de los costes dentro de mi compañía, desde los orígenes (compras, nominas, amortizaciones, financieros,...) a las aplicaciones: productos, cliente,

mercados, actividades, procesos,... El modelo ABC es full-costing, es decir se imputan el 100% de los costos de la compañía (producción, ventas, marketing, logística, servicios generales,...).

P. ¿Y ABM, qué es gestión por actividades?

R. Es gestión del desempeño empresarial. Analizar que tal bien lo hacemos, y como podemos mejorar. Los datos los recibe del modelo de costos ABC.

ABM operativo, orientado al conocimiento del costo de actividades y procesos y su mejora.

ABM estratégico, toma de decisión estratégica en campos como: cartera de producto, cartera de clientes, proveedores, mercados, canales, unidades de negocio,...



ABC/ABM es uno de los mejores modelos de gestión del desempeño empresarial.

- El modelo de costos ABC y TDABC nos facilita en entendimiento y conocimientos profundo de como fluyen los costos empresariales en nuestra compañía. Proporcinandonos una detallada visión interna que nos ayudará en la toma de decisión. ABC es la base del ABM.
- El modelo de gestión operativo ABM, se centra en las actividades, en sus costos y en su optimización (reducción de costos). El primer paso es detectar y eliminar las que no aportan, el segundo mejorarlas mediante herramientas tipo *lean management*, plantear y evaluar objetivos operativos.
- El modelo de gestión estrategico ABM, consiste en la gestión de cartera de producto/servicio, de cartera de cliente, de unidades de negocio, de analisis de mercado y canal, de evaluación y mejora de la relación con el proveedor,...

Reducido costo y riesgo de implantación, muy bajo costo de mantenimiento con **Solve BMC**

P. ¿Pero estos modelos (ABC/ABM) son buenos para todas las compañías?

R. Sí, como criterio general, cuanto mayor es la carga de costos indirectos, mayor valor aporta la herramienta. Otros criterios que deben ser tenidos en cuenta son: complejidad de los procesos, diversidad de la cartera de producto/servicio, exigencia del sector en costos, exigencia y diversidad de los clientes,...

Solo en el caso de estar ante una compañía con muy

poco rango de producto (unos pocos), o con procesos muy sencillos, pensaríamos que un modelo ABC/ABM no es necesario, lo que no quiere decir que no aporte valor. Ya que seguramente se enfrente a clientes exigentes, mercados complejos y canales diversos que si hacen muy aconsejable su implantación.

P. ¿Qué relación existe entre ABM y Lean Management?

R. El ABM operativo es el precursor de proyectos tipo lean management, seis sigma y reingeniería de procesos.



ABC/ABM aporta soluciones reales ante mercados complejos, clientes exigentes, precios objetivos, presión en costos, procesos complejos, mercados regulados...

La base de un sistema de gestión es la analítica de costos.

P. ¿Cuántos recursos tenemos que dedicar al proyecto?

R. El proyecto lo diseñamos, implantamos e integramos nosotros. Nuestro equipo tiene experiencia en diversas compañías, por lo que necesitamos que nos presenten a los interlocutores y que nos proporcionen los datos que solicitemos.

El trabajo lo desarrollamos principalmente nosotros, lógicamente la empresa tiene que proporcionarnos los datos y explicarnos su funcionamiento.

P. ¿Cuántos recursos consumirá mantener el modelo de costos?

R. Una de las razones por las que confiamos en CostPerform es por su bajo requerimiento de recursos al evaluar los periodos analíticos. Unas pocas horas son suficientes para cargar los datos y lanzar el motor de cálculo. De modo que el tiempo será invertido en el análisis de los resultados, lo que realmente aporta valor.

Si tiene cualquier otra pregunta, contacte con nosotros, uno de nuestros socios consultores le atenderá, y resolverá todas las dudas que tenga.



Teléfono

+ 34 911 412 042
+ 34 961 140 239

Email & Web

info@solvebmc.com
www.solvebmc.com

Dirección

Fernando el Santo 24, MADRID
San Vicente 208, VALENCIA