

## Consultoría Industrial Análisis de Costes ABC

### **1. Sistema de análisis de costes**

Vivimos en un mundo cambiante, global, donde la dureza de la competencia es extraordinaria, cada día mayor. La presión sobre los precios de venta no cesa. Los costes de producción aumentan constantemente y el beneficio empresarial disminuye. Los tiempos en que la empresa podía comercializar sus productos y servicios al precio que quería han pasado.

Mejorar la rentabilidad mediante el aumento de la producción tiene un éxito limitado o parcial. Supone fuertes inversiones en tecnología, existen limitaciones del Mercado para absorber fácil y rápidamente el incremento de producción y requieren un sólido apoyo financiero.

Un sistema de análisis de costes por sí mismo no hará más rentable a la empresa, pero el suministro continuado de información inadecuada y/o errónea puede impedir que se haga grande, o peor todavía, ser la causa de su fracaso.

Existen empresas con un alto potencial de rentabilidad, pero cuando no se toman medidas, llega un momento de inflexión y otro de caída libre. El gran riesgo reside en que el daño no es visible hasta que es irreversible.

Las posibles soluciones pasan por la combinación de dos aspectos: el incremento de ventas y el análisis y reducción de costes.

Desde mediados del 2008, todos los indicadores económicos nacionales reflejan la existencia de una situación recesiva. El incremento de ventas presenta serias dificultades. Adicionalmente, la situación económica internacional dificulta la búsqueda de soluciones en otros mercados.

Pero, ¿disponemos de información analítica fiable?; realmente podemos decir que conocemos de manera fiable el coste de los diferentes productos que comercializamos o de los servicios que prestamos a nuestros clientes?

Sin duda se puede decir que disponer de información analítica de costes por sí mismo no hará más rentable a la empresa pero el suministro continuado de información inadecuada y/o errónea puede impedir que se haga grande, o peor todavía, ser la causa de su fracaso.

Además, cuando los márgenes decrecen, no se pueden tomar decisiones sin apoyarse en información exacta y actualizada.

### **2. Ventajas de tener un sistema de análisis de costes:**

Es muy frecuente observar en las empresas situaciones como que

- Los datos disponibles y la experiencia parecen indicar la cohabitación de productos rentables con otros no competitivos, posiblemente originado por un sistema de reparto de costes no adecuado.
- Existen procesos y actividades cuyas necesidades de recursos fluctúan constantemente imposibilitando el control estático de los costes.

- Los costes indirectos y gastos generales de la empresa están en constante aumento y es preciso la aplicación de medidas correctoras para reducirlos y aligerarlos.
- La empresa cada vez tiene más maquinas y disminuye el peso de la mano de obra directa. Este aspecto es especialmente importante si el sistema de costes vigente utiliza la mano de obra como criterio de reparto.
- La empresa cada día subcontrata más. Supone un aumento de los costes de imputación directa al pedido y una disminución de los costes de producción pero también pueden suponer un incremento de los gastos de los centros de servicios y de los centros administrativos.
- Los gastos generales se distribuyen utilizando como base solo la mano de obra. la empresa dispone de equipos automáticos que pueden operar sin mano de obra directa.
- Los gastos generales se distribuyen usando una única tasa global. Es imposible que todos los costes tengan igual causa.
- Se imputan sumas desproporcionadas a cuentas generales de difícil asignación., lo que conlleva una imputación difusa y poco correcta.
- El personal encargado del sistema usa gran parte de su tiempo realizando y mecanizando información para obtener datos y resultados de cuestiones básicas. Indica la existencia de un sistema pesado poco operativo y poco actualizable.

Un sistema de Análisis y Reducción de Costes ABC genera de manera constante, real y correcta información fundamental:

- Coste de los productos. análisis de desviaciones y márgenes.
- Rentabilidad de las líneas de producción y de las diferentes líneas de negocio.
- Descomposición de tasas y análisis de valor de los procesos. oportunidades de reducción de costes.
- Análisis para la toma de decisiones (mejora del Cuadro de Mando de la empresa). ej evaluación de nuevas inversiones, determinación de necesidades y recursos , costes y precios a largo plazo (contratos plurianuales con grandes distribuidores, ...).

### **3. Modelo de Coste Basado en las Actividades ABC**

El modelo ABC es una metodología de trabajo para conocer los costes en los que incurren las actividades y procesos que desarrolla una empresa y su imputación directa a los productos o servicios que comercializa.

Una vez la información esta disponible de manera real y correcta, se puede utilizar con diferentes fines: presupuestos, reducción de costes, ... .

Los Sistemas de Análisis y Reducción de Costes Basado en Actividades (ABC) tienen su origen en los procedimientos diseñados y desarrollados en los años ochenta por corporaciones del tipo de General Dynamics, McDonnell Douglas, Westinghouse o General Motors.

El modelo ABC es apropiado a todo tipo de organizaciones: industrias, empresas de servicios (hospitales, concesionarios de coches, empresas comerciales o consultoras, ...), constructoras, etc ... Es una herramienta habitual en las grandes corporaciones que se puede aplicar sin mayores problemas a las empresas de pequeño y mediano tamaño.

Sus ventajas sobre los sistemas tradicionales son evidentes, lo que genera su aplicación fulminante por las principales multinacionales y su expansión internacional por los sectores y las industrias más competitivas.

Tras las grandes empresas, comienza su aplicación en organizaciones de un tamaño más reducido. Las empresas más pequeñas también necesitan conocer cada palmo de los costes de sus productos y procesos al igual que el más grande de sus clientes o competidores.

El desarrollo de un ABC requiere tener presente tres ideas esenciales:

- En una Pyme, un sistema ABC no es una versión reducida del ABC de una gran corporación.
- Un sistema ABC por sí mismo no hará más rentable a la empresa, pero el suministro continuado de información inadecuada y/o errónea puede impedir que se haga grande, o peor todavía, ser la causa de su fracaso.
- Es mejor que algo sea aproximadamente correcto a que sea exactamente erróneo. El rigor es preferible a la exactitud.

Metodología	Sistemática	Inconveniente
Costeo Directo	Control de costes directos (materiales, mano de obra directa, subcontrataciones, ...).  Por su simplicidad es adecuada para pequeños talleres con escasas o nulas actividades indirectas.	No tiene en cuenta los gastos generales de la empresa
Costeo Total	Además de los costes directos, los gastos generales se distribuyen por los siguientes criterios generales (facturación, mano de obra, ...).  Adecuado en empresas con escasas inversiones y pocos servicios administrativos, auxiliares y de soporte, y donde el coste principal del producto recae en la mano de obra directa.	No es cierto que los gastos indirectos se puedan distribuir entre los productos siguiendo criterios generales y uniformes (dos pedidos con la misma mano de obra tienen un coste diferente según el uso o necesidad de maquinaria que requieran).
ABC Coste Basado en las Actividades	Los costes los generan las actividades.  Los diferentes gastos se cargan a los procesos.  El coste del producto está formado por los costes de imputación directa y los costes de los procesos necesarios para su fabricación	En sus inicios, para el desarrollo de inicial de la estructura de costes, se requiere experiencia previa y conocimientos especializados.

#### **4. Metodología**

La metodología para el desarrollo del proyecto se subdivide en:

- Consultoría de Desarrollo: Actividades de análisis de la información disponible y de diseño y desarrollo del Sistema ABC.

- Consultoría Presencial: labores que se desarrollan en las instalaciones del cliente: recopilación de información, entrevistas y reuniones, presentación de informes y conclusiones.

#### **ACTIVIDAD I: Análisis ABC:**

Previamente al diseño y desarrollo del modelo ABC, se requiere el análisis de la sistemática y herramientas que dispone la empresa para el calculo de costes y su grado de aproximación a los Sistemas ABC.

#### **ACTIVIDAD II: Diseño y desarrollo del modelo ABC**

Diseño y desarrollo del modelo ABC de la empresa. Solo se obtienen resultados satisfactorios mediante un desarrollo particularizado para cada organización.

#### **ACTIVIDAD III: Protocolos para la recogida de datos**

Una vez el modelo ABC ha sido aprobado, es necesario definir la sistemática para la captación de datos, información que será vital para su actualización constante.

#### **ACTIVIDAD IV: Modelo de control ABC**

El objetivo del modelo ABC es reportar información. Es por tanto necesario determinar la información disponible y sus utilidades y usos con el objetivo de poder permita el análisis y reducción de costes

#### **ACTIVIDAD V: Revisión y mejora**

Supervisión y verificación del funcionamiento del sistema, así como aplicación de medidas correctores en su caso. Alcanzará tanto al modelo desarrollados, como a los protocolos de captación de información, y al modelo de control

#### **ACTIVIDAD VI: Mecanización y digitalización de la información**

Una vez el modelo ABC ha sido aprobado, llega el momento de mejorar su eficiencia mediante la entrada de herramientas informáticas y eliminación en lo posible del formato papel.

### **5. Costes y periodo de implantación**

Implantación del sistema ABC en una empresa hasta 20 empleados: **8.500 €+ IVA**

Implantación del sistema ABC en una empresa con más de 20 empleados: **9.300 €+ IVA**

Periodo de diseño, desarrollo y establecimiento a lo largo de 6-8 meses.