

A blue-tinted photograph of a long, industrial hallway with a high ceiling and metal railings. Two people are walking away from the camera in the distance. The text "Gestión Estratégica de Costes" and "El Modelo ABC" is overlaid in white on the image.

# Gestión Estratégica de Costes

## El Modelo ABC

Zaragoza, Junio 2011

Luis Roura Portillo

Director Coordinador dpto. analisis y control

OAK&Larpwell, S.A.

[www.oaklarpwell.com](http://www.oaklarpwell.com)

[lroura@oaklarpwell.com](mailto:lroura@oaklarpwell.com)



Un concepto previo

**El precio de venta de un producto/servicio**  
**no tiene nada que ver con**  
**los costes que genera su fabricación o generación**



Pasado, presente y futuro de las empresas

## De la sociedad industrial a la sociedad de la información

### PASADO

- Mercado local. Menor competencia.
- Mercado deficitario de productos y servicios. El fabricante/suministrador domina el mercado. (Ej. Seat seiscientos).

### PRESENTE Y FUTURO

- Mercado globalizado. Gran competencia.
- Mercado saturado. El cliente/comprador domina la situación.

## De la sociedad industrial a la sociedad de la información

### PASADO

- Elevados volúmenes de producción (Producción en grandes lotes). Ciclos de producción y de vida de los productos largos. (Ej. Ford T).
- Escasa variabilidad en los productos. (Ej. Ford T).



### PRESENTE Y FUTURO

- Bajos volúmenes de producción (Producción en pequeños lotes). Acortamiento de ciclos de producción y de vida de los productos.
- El cliente exige una gran adaptación a sus necesidades (formatos, acabados, diseño, ...).

## De la sociedad industrial a la sociedad de la información

### PASADO

- La mano de obra directa (MOD) es el principal componente de coste ya que maquinaria e instalaciones se amortizan a largo plazo y las empresas no requieren grandes dptos. de apoyo, servicios o administrativos (ventas, ingeniería, oficina técnica, logística, mantenimiento, ....)
- Elevados costes de procesamiento de información.

### PRESENTE Y FUTURO

- La MOD pierde peso como componente de coste, ganando peso la mano de obra indirecta (MOI) y los costes de maquinaria e instalaciones.
- Costes de procesamiento de información relativamente reducidos.

## ¿CÓMO RESPONDEN LAS ORGANIZACIONES A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS?

¿Cuál es el coste de nuestros productos?

¿Qué procesos pueden mejorarse?  
¿Porqué?  
¿Cómo?

¿Qué productos o clientes son más rentables?

¿Qué factores contribuyen a generar costes?



¿Cómo podemos reducir costes?

## ¿CÓMO RESPONDEN LAS ORGANIZACIONES A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS?

¿Cómo repercuten los costes del dpto. comercial?

¿Me es rentable tener una oficina técnica tan potente?

¿Me interesa hacer una inversión?

¿Qué delegación es la más rentable?



¿Cómo no pillarme los dedos en un contrato plurianual?



Las soluciones

## OPCION 1

# EXPANSIÓN COMERCIAL A NIVEL NACIONAL, PROVINCIAL, .....

### Situación:

- Alta competencia.
- Descenso de las ventas.
- Margen s/ventas en descenso.



### Preguntas clave:

- Cuales son los productos o servicios con mayor margen para mi empresa?
- Hasta donde puedo bajar mi precio de venta sin grandes riesgos?

## OPCION 2

# EXPANSIÓN COMERCIAL A NIVEL INTERNACIONAL

### Situación:

- Alta competencia.
- Tiempo de maduración de los mercados alto (inversión a medio/largo plazo).



### Preguntas clave:

- Es rentable la apertura del mercado XXXX?
- Es viable realizar inversiones de mejora?
- Deben hacerse inversiones en I+D+i

## OPCION 3

# SALTO TECNOLÓGICO: PRODUCIR MAS Y MAS BARATO

### Situación:



- Alta competencia. El Mercado tiene dificultades para absorber mas producto/servicio
- Requiere grandes inversiones.

### Preguntas clave:

- Es viable realizar inversiones de mejora?
- Rentabilizaré inversiones en I+D+i?
- Cual serán mis nuevos costes de producción y mi nuevo precio de venta?

## OPCION 4

# MEJORA DE PROCESOS: PRODUCIR MAS Y MAS BARATO

### Situación:



- Alta competencia. El Mercado tiene dificultades para absorber mas producto/servicio
- Requiere personal cualificado.

### Preguntas clave:

- Que procesos son los críticos? Cual es mi capacidad de mejora?
- Cual serán mis nuevos costes de producción y mi nuevo precio de venta?

## OPCION 5

### NO HACER NADA

#### Situación:



- Acumulación de las perdidas.
- Descenso de cuota de mercado.

#### Preguntas clave:

- Durante cuanto tiempo mis recursos propios me permitirán aguantar esta situación?
- Dispongo de vías de financiación que me permitan superar la situación?
- Y después que, ...?

**CUAL ES LA MEJOR OPCIÓN?**



## OPCION 6

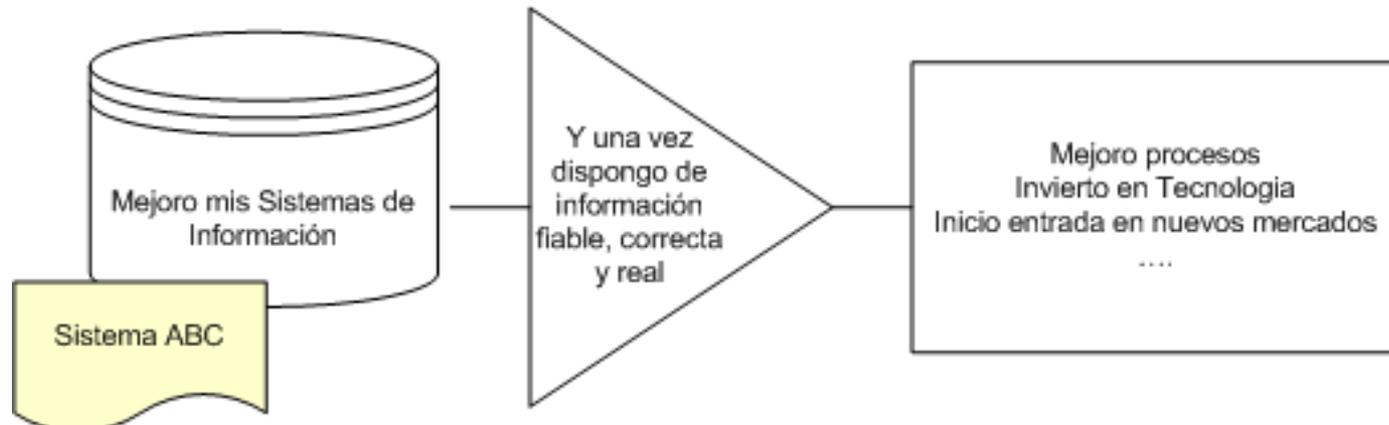
### SER MAS COMPETITIVOS

Como?:

- Mejorando mis sistemas de información.

**Y una vez dispongo de información fiable, correcta y real:**

- Mejoro mis procesos.
- Invierto en tecnología.
- Inicio Entrada en nuevos mercados, ... .





## Metodologías

3 metodologías:

- Costeo Directo
- Costeo Total 
- ABC (Activity Based Costing)

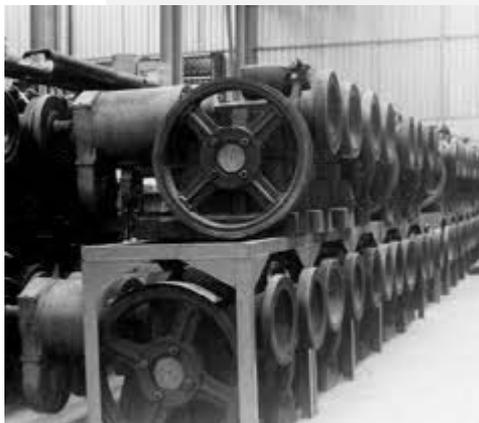
**OAK**  
L A R P W E L L**METODOLOGIA****SISTEMATICA****INCONVENIENTE****COSTEO DIRECTO**

control de los costes directos (materiales, mano de obra directa, subcontrataciones, ... ).

Por su simplicidad, es adecuado en pequeños talleres con escasas o nulas actividades indirectas.

no tiene en cuenta los gastos generales de la empresa.

METODOLOGIA	SISTEMATICA	INCONVENIENTE
<p><b>COSTEO TOTAL</b></p> 	<p>Ademas de los costes directos, los gastos generales se distribuyen por las siguiendo criterios generales (ej. facturación, mano de obra,...).</p> <p>Adecuado en empresas con escasas inversiones y pocos servicios administrativos, auxiliares y de soporte y donde el coste principal del producto recae en mano de obra directa.</p>	<p>No es cierto que los gastos indirectos se puedan distribuir entre los productos siguiendo criterios generales y uniformes.</p> <p>(ej. Una obra pequeña pero muy lejana y con mucho trabajo de maquina conleva mucho consumo de gasoil).</p> <p>(ej. Dos pedidos con la misma mano de obra tienen un coste diferente según el uso o necesidad de maquinaria que requieran).</p>



METODOLOGIA	SISTEMATICA	INCONVENIENTE
<p><b>ABC</b></p> <p><b>(COSTES BASADOS EN LAS ACTIVIDADES)</b></p>	<p>Los costes los generan las actividades.</p> <p>Los diferentes gastos se cargan a los procesos.</p> <p>El coste del producto esta formado por los costes de imputación directa + costes de los procesos necesarios para su fabricación.</p>	<p>En sus inicios, para el desarrollo inicial de la estructura de costes, se requiere experiencia previa y conocimientos especializados.</p> 

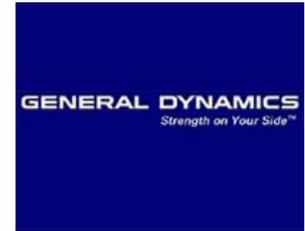




Gran empresa vs pyme

Años 80:

- General Dynamics
- McDonnell Douglas
- Westinghouse
- General Motors.



**Aplicación fulminante por las principales multinacionales y su expansión internacional por los sectores y las industrias mas competitivos**

Las soluciones desarrolladas para estos gigantes industriales esta muy lejos de los recursos de las pequeñas y medianas empresas.

Las empresas mas pequeñas necesitan **conocer cada palmo de los costes de sus productos y procesos** al igual que el mas grande de sus clientes o competidores.

**Pero no se disponen de los mismos recursos**



**Un Sistema ABC de una Pyme no debe ser “tan bueno que el ABC” de una gran corporación, sino que debe ser “mejor”**

**Las grandes multinacionales soportan “tropezones”. En las empresas de un tamaño mas reducido, los errores pueden suponer su desaparición**



**Nunca** una versión menor del ABC de una gran multinacional.

**Siempre** diseño e establecimiento de una metodología sencilla y económica cuyos<sup>w</sup> resultados sean análogos y compatibles, cuando no superiores





3 ideas esenciales

En una Pyme, un sistema ABC no es una versión reducida del ABC de una gran corporación.



**Un sistema ABC por si mismo no hará mas rentable a tu empresa, pero el suministro continuado de información inadecuada y/o errónea puede impedirle hacerse grande, o peor todavía, ser la causa de su fracaso.**

**OAK**  
L A R P W E L L

Es mejor que algo sea aproximadamente correcto a que sea exactamente erróneo. El rigor es preferible a la exactitud.



coste: 1,1267543 €

coste: entre 0,98 y 1,00



# La historia de 2 pizzerias de Zaragoza



**Yo no soy pizzero, mi empresa se dedica a ....**



## Las Barreras

## BARRERA 1

### Los sistemas ABC son para las grandes empresas; Una PYME no lo requiere

- 
- A faint, semi-transparent watermark of the OAK LARPWELL logo is centered on the slide, behind the list of bullet points.
- Una Pyme tiene recursos limitados y debe optimizarlos.
  - Las empresas de tamaño mas reducido deben disponer de sistemas de información que eviten los “tropezones”.
  - La falta de información correcta conlleva a desviaciones constantes que desembocan en situaciones insostenibles.

## BARRERA 2

### Las empresas de servicios no necesitan ABC

- Las empresas de servicios, el minorista, el hospital, la compañía de seguros o el concesionario de automóviles tiene cada día que soportar mas gastos generales. Requieren estructuras cada día mas complejas y grandes que influyen en el precio de los productos y servicios.
- Los Sistemas ABC tienen como función determinar los clientes/áreas y servicios más rentables, dirigiendo las actividades comerciales en ese sentido.

## BARRERA 3

# La contabilidad fiscal no potencia los sistemas ABC

**La Contabilidad General tradicional es del todo insuficiente para gestionar una organización:**

- la contabilidad financiera está enfocada al exterior
- pone especial énfasis en los aspectos fiscales (está condicionada)
- produce escasa información para la gestión operativa
- no da información de detalle multidimensional (producto, zona, canal...)
- dificultad de identificar relaciones causales entre resultados y los inductores de costes.

## BARRERA 4

### Las pymes muy rentables desprecian los sistemas ABC

Cuando un producto/servicio en cuestión tiene un amplio margen, la empresa no suele estar muy preocupado si la estimación de su coste no es muy exacta.

- 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.

## BARRERA 5

### Los beneficios no compensan los gastos adicionales

un sistema de análisis y reducción de costes es un gasto innecesario, su importancia es relativa y por tanto, los beneficios no compensan los gastos adicionales.

- Razonable cuando se requiere un gran esfuerzo humano o supone una inversión desmesurada, pero los nuevos sistemas y herramientas informáticas y un diseño y desarrollo profesional diluyen las desventajas que se puedan ocasionar.

## BARRERA 6

Ya tenemos, ya conocemos los costes de la empresa

¡Felicidades!  
OAK  
L A R P W E L L

- Sistemas informáticos estandarizados
- La situación que se crea es la **menos favorable**: la dirección cree que tiene la situación controlada, dispone de muchos datos, todos muy exactos, pero realmente, no está informado: **la brújula le marca unas coordenadas erróneas o con una gran desviación.**



En que consiste ABC?

## ¿EN QUÉ CONSISTE ABC?

**DE:**

Los productos  
consumen  
costes



**A:**

La Organización  
realiza actividades  
que consumen  
costes y los  
productos consumen  
actividades

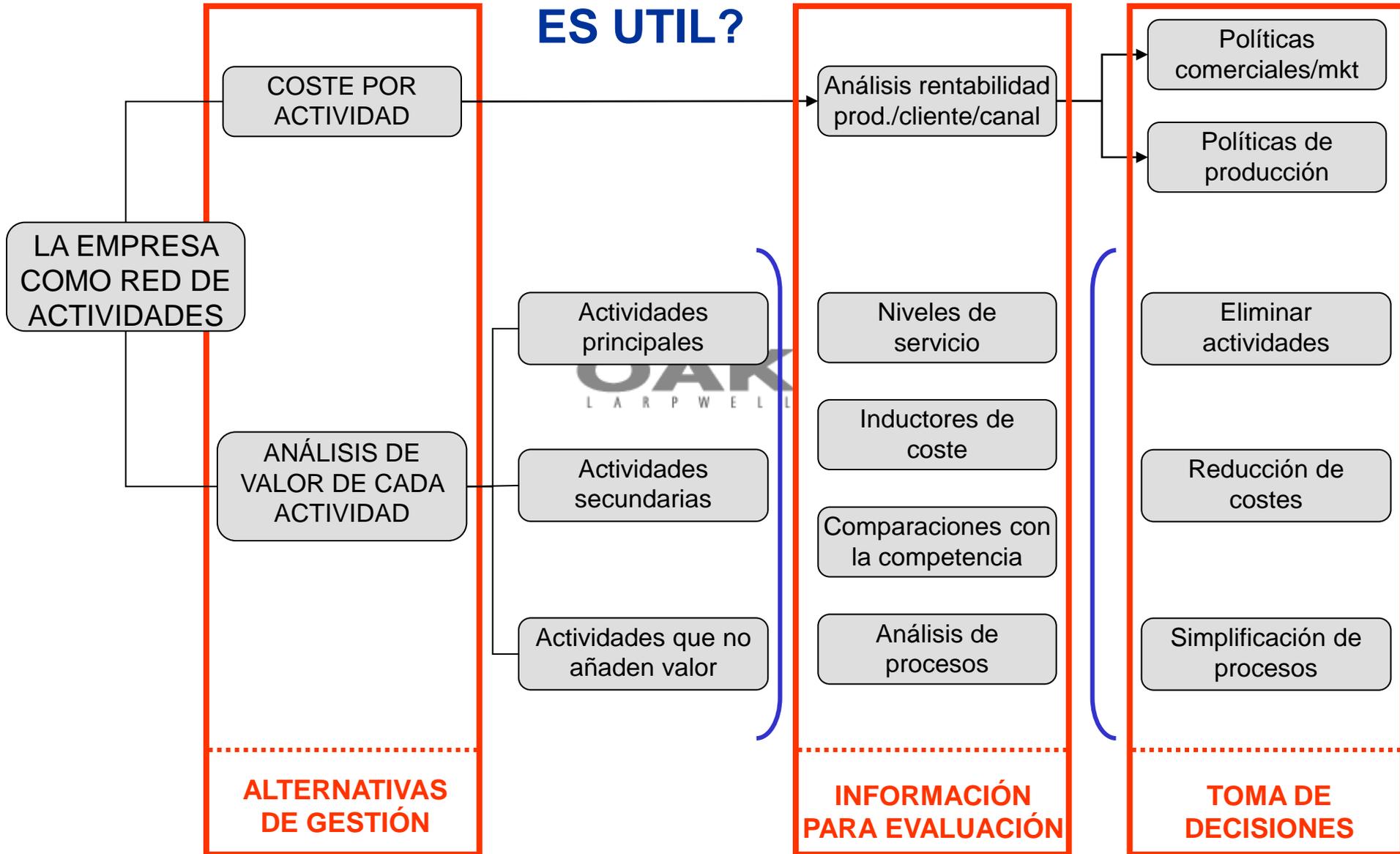
**DE:**

**“LOS PRODUCTOS CONSUMEN COSTES”**

**A:**

**“LA ORGANIZACIÓN REALIZA ACTIVIDADES QUE CONSUMEN COSTES Y LOS PRODUCTOS CONSUMEN ACTIVIDADES.”**

**En definitiva, es poner la empresa en actividades, en su relación con la cadena de valor.**





Conceptos ABC

## Conceptos básicos de un Sistema ABC

- **Procesos/Actividades**
- **Centros de Responsabilidad**
- **Objetivos de Costes**
- **Inductores de Costes (Cost Drivers)**

¿Qué recursos económicos se consumen?

¿Cómo las Actividades consumen Recursos?

¿En qué tareas se consumen?

¿Cómo los objetos consumen Actividades?

¿Para qué se consumen?

**Recursos**  
(componentes de costes)

Cost Drivers

**Actividades**

Cost Drivers

**Objetos**  
productos, clientes, canales zonas, etc.)

*Elementos económicos necesarios para la realización de actividades (instalaciones, mano de obra, materiales, equipamiento, etc.)*

*Método (factor) utilizado para asociar costes a actividades u objetos de coste. Medida de la cantidad de recursos consumida por una actividad*

*Las tareas realizadas en una organización*

*Método (factor) utilizado para asociar actividades a objetos de coste  
Medida de la frecuencia e intensidad de uso de una actividad por parte de un objeto de coste*

*La causa que justifica la realización de una actividad (productos / servicios, clientes, canales)*

## Ej Conceptos básicos de un Sistema ABC

- Preparación de masa, adición de mozzarella, adición de tomate, ....
- CR "masa", CR "ingredientes", CR "horneado".
- Pizza (objetivo final de costes)
- Coste electricidad: Consumo en Kw/h



## Esquema de Metodología

## Conceptos básicos de un Sistema ABC

- Establecimiento de objetivos de costes (finales y provisionales).
- Identificación y definición de actividades/procesos.
- Establecimiento de centros de responsabilidad.
- Identificación de los componentes de costes (Recursos).
- Establecimiento de relaciones entre actividades/procesos y productos (objetivos finales) y los costes (recursos) de la empresa.

## Conceptos básicos de un Sistema ABC

- Identificación de los inductores de costes.
- Establecimiento de la estructura del flujo de costes.
- Diseño del modelo. Desarrollo del sistema ABC en una plataforma informática standard (excel, access, ...).
- Recogida de datos.

## RESUMEN METODOLOGÍA ABC



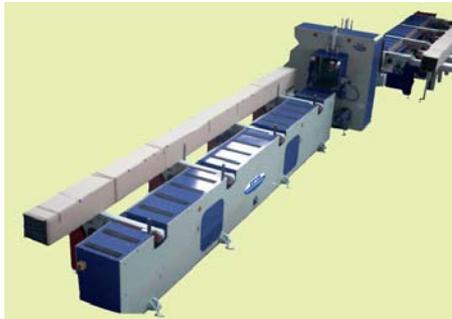


Necesito realmente un ABC?

## SITUACIÓN 1

### Las operaciones de MOD han sido reemplazadas por sistemas automaticos

- Especialmente importante si el sistema de costes vigente utiliza la mano de obra como criterio de reparto.



## SITUACIÓN 2

### Los costes indirectos y gastos generales de la empresa están en constante aumento

- Al aumentar su peso, es mas prioritario el establecimiento de criterios de reparto adecuados



## SITUACIÓN 3

Los gastos generales se distribuyen utilizando como base una única tasa de reparto (ej. lead time o tiempos de producción)

- Realmente pensamos que todos los recursos se consumen como consecuencia de una única tasa (ej. que tiene que ver el transporte con los tiempos de producción, o el laboratorio? **Ej. Diversidad en cuanto a productos, clientes, canales o puntos de venta, centros de fabricación especializados)**

## SITUACIÓN 4

### La empresa cada dia subcontrata mas



- Supone un aumento de los costes de imputación directa al pedido y una disminución de los costes de producción pero tambien pueden suponer un incremento de los gastos de los centros de servicios y de los centros administrativos.

## SITUACIÓN 5

**los datos disponibles y la experiencia parecen indicar la cohabitación de productos rentables con otros no competitivos**

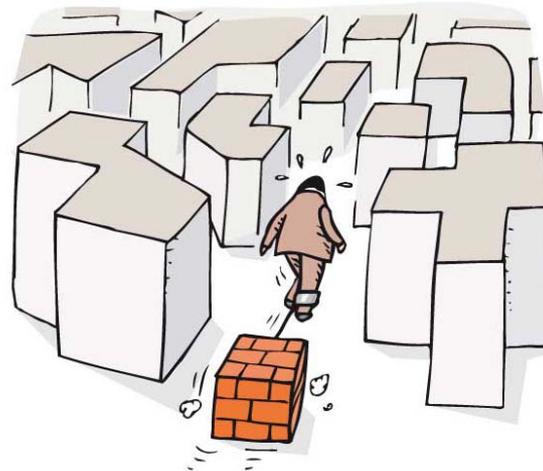
- Puede ser indicio de un Sistema de Análisis y Reducción de Costes incorrecto

## SITUACIÓN 6

**El personal designado pasa gran parte del tiempo haciendo estudios especiales para obtener respuestas relativas a cuestiones fundamentales**



- Puede ser indicio de la existencia de un sistema pesado poco operativo y poco actualizable.



## SITUACIÓN 7

**Se imputan sumas desproporcionadas a cuentas generales de difícil asignación (otros gastos, suministros varios, ...)**

- imputación difusa y poco correcta

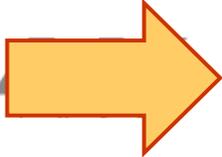
## SITUACIÓN 8

**Existen procesos y actividades cuyas necesidades de recursos fluctúan constantemente imposibilitando el control estático de los costes** (operaciones que no siempre requieren igual nº de operarios)

## SITUACIÓN 9

**En las instalaciones hay tanto “hombre utilizando maquinas” como “maquinas utilizando hombres”**

- Situación que requiere aproximaciones diferente. El uso de un solo método puede dar lugar a desviaciones

**MUNDO  
CAMBIANTE**   **ABC**

# Aportamos Soluciones

