

¿DESEA MEJORAR SU COSTO POR SERVIR?

RESPUESTA EFICIENTE AL CONSUMIDOR

Autor: Pedro San Martín - Managing Director MyABCM USA
Coautor: Gerald Hernández - Socio de Consultoría

[clic para ir]

CONTENIDO

COSTO POR SERVIR

- 2 - Retos por tener información más efectiva
- 2 - Hacer más relevante la información financiera
- 4 - Hacia un nuevo modelo
- 6 - Costo por servir
- 6 - Las métricas
- 7 - Casos de estudio
- 8 - Conclusiones generales

INFORMACIÓN SOBRE NOSOTROS

- 8 - BDO en Costa Rica
- 8 - Pedro San Martín
- 8 - Gerald Hernández Aguilar



COSTO POR SERVIR

RETOS POR TENER INFORMACIÓN MÁS EFECTIVA

En el actual entorno de crisis económica, las compañías deben redoblar su ingenio para encontrar vías de diferenciación que les permitan preservar un crecimiento rentable. La presión sobre los márgenes y el estancamiento del mercado dibujan un escenario incierto, que agudiza la necesidad de sustentar la toma de decisiones sobre una buena información financiera.

De no ser así, los planes de renovación de la cartera de productos, de mejora de la eficiencia operativa o de cambios en el perímetro de unidades de negocio, corren el riesgo de no aportar el valor esperado por las organizaciones que los ponen en marcha.

HACER MÁS RELEVANTE LA INFORMACIÓN FINANCIERA

Según algunos expertos, solamente el 5 al 8% de toda la información que se genera en las compañías de gran consumo es utilizado de manera efectiva para sustentar la toma de decisiones relativas a la rentabilidad de las organizaciones. Entre los factores que provocan esta situación, es significativo encontrar que muchos Directores Financieros de manera tradicional den prioridad a la información dirigida a actores externos (por ejemplo: informes financieros para la bolsa, declaraciones de impuestos, estados financieros auditados), por encima de la información gerencial utilizada por los usuarios internos (informes de capacidad y uso de activos, gestión de riesgos, costos y rentabilidad, etc). Para paliar esta situación, el Director Financiero debe posicionarse como responsable de la emisión de información para los diferentes usuarios dentro de la organización, y enfocarse a generar informes que le aporten valor a nivel tanto directivo como operativo.

Un grupo de directores financieros de reconocido prestigio, pertenecientes al Laboratorio de Innovación de BDO Advisory, han establecido como retos las siguientes iniciativas para incrementar el valor añadido de su función como prioridad en estos tiempos de incertidumbre (ver *Figura 1*):

Factores clave de una dirección financiera innovadora

Finanzas desea...	Finanzas debe aportar...	Atributos a desarrollar
Adaptarse rápidamente a los cambios	Apoyo anticipado a la toma de decisiones Flexibilidad para introducir nuevos productos y formas de atender al cliente	Capacidad de respuesta
Acelerar el flujo de información	Visibilidad a través de las diversas áreas geográficas	
Reducir costes y hacer más eficiente el uso del capital	Reducción dramática de costes de operación (costes ocultos)	Base de costos óptima
Mejorar la calidad	Cambio de base de coste fija a variable	
Incrementar la flexibilidad del personal	Operaciones virtuales y offshore	
Desarrollar conocimientos y capacidades	Enfoque en actividades clave para agregar valor la negocio	Focalización
Actuar como verdadero socio de negocio	Apoyo para la toma de decisiones y creación de valor	
Proveer controles y reducción de riesgos	Consistencia e integridad de los datos Reglas para procesamiento de informes Integridad de las métricas de desempeño	Fiabilidad

Figura 1

COSTO POR SERVIR

HACER MÁS RELEVANTE LA INFORMACIÓN FINANCIERA (CONTINÚA)

- ▶ **Integrarse más con las necesidades de información de la organización**, apoyando de una manera más creativa y efectiva el proceso de toma de decisiones.
- ▶ **Mejorar el proceso de planificación y presupuesto.** En muchas ocasiones este proceso no está alineado con la estrategia empresarial, no permite explicar las desviaciones contra los números reales, o se convierte en un “juego interno” para establecer metas y asignar recursos sin una base adecuada. Por ello, es importante planificar y presupuestar con métodos basados en indicadores de resultados específicos (por ejemplo: ventas, tendencias, niveles de servicio).
- ▶ **Definir y calcular de forma más precisa el comportamiento de la rentabilidad** en marcas, categorías de productos, servicios, regiones geográficas, canales de distribución y segmentos de clientes.
- ▶ **Optimizar la base de costos:** definir los drivers de eficiencia de los procesos, y elaborar recomendaciones encaminadas a disminuir los costos indirectos, convertir la base de costo fija a variable, reajustar el capital de trabajo, cambiar las políticas de gastos, etc.
- ▶ **Mejorar los procesos transaccionales** y los indicadores de desempeño de estos (por ejemplo, optimizando la manera en la cual se asientan las transacciones contables, a través del uso de procesos flexibles y de la integración de los sistemas de información; elaborar informes más simples y efectivos para la toma de decisiones (por ejemplo, reestructuración de catálogos contables, organización de familias de compra, automatización y mejora del control interno).
- ▶ **Sacar provecho de la tecnología existente:** obtener mayores beneficios de las inversiones realizadas mejorando el manejo de las herramientas, integrando bases de datos y reconfigurando los módulos del sistema de gestión empresarial (ERP).
- ▶ **Reducir el riesgo y mejorar los servicios internos:** perfeccionar la forma de realizar el reembolso de gastos del personal, el proceso de cuentas por pagar y por cobrar, el control de inventarios o la asignación de recursos, entre otros procesos financieros; con el objeto de cuidar los activos de la organización, a través de una buena política de gestión de riesgos, que mantenga una exposición óptima y al mismo tiempo no entorpezca ni burocratice la ejecución de las actividades.
- ▶ Producir información pertinente para fomentar que las marcas y los productos se **fabriquen, distribuyan y consuman de forma sostenible** (reducción de niveles de CO2, eliminación de desperdicios).

COSTO POR SERVIR

HACIA UN NUEVO MODELO

Los cambios que está viviendo el sector de gran consumo constituyen un factor añadido de presión para mejorar el desempeño de la Dirección Financiera. Por ejemplo, la asignación imprecisa de recursos puede llevar a invertir erróneamente en productos y servicios que no son rentables, o a ampliar la base de productos y servicios de forma errónea (inversión en activos no prioritarios, desarrollo de marcas en épocas que no son convenientes, etc.).

Por lo tanto, si los modelos de negocio están cambiando, también debe cambiar el modelo de la dirección financiera, moviendo el foco desde la eficiencia en la ejecución de transacciones, hacia el uso de métodos y tecnologías que permitan mejorar el desempeño de la organización: o lo que viene a ser, hacia la consecución de parámetros de efectividad. En la **Figura 2** se presenta como las formas de organización empresarial se están transformando así como los modelos para la toma de decisiones.

Evolución de los modelos de negocio y financiero

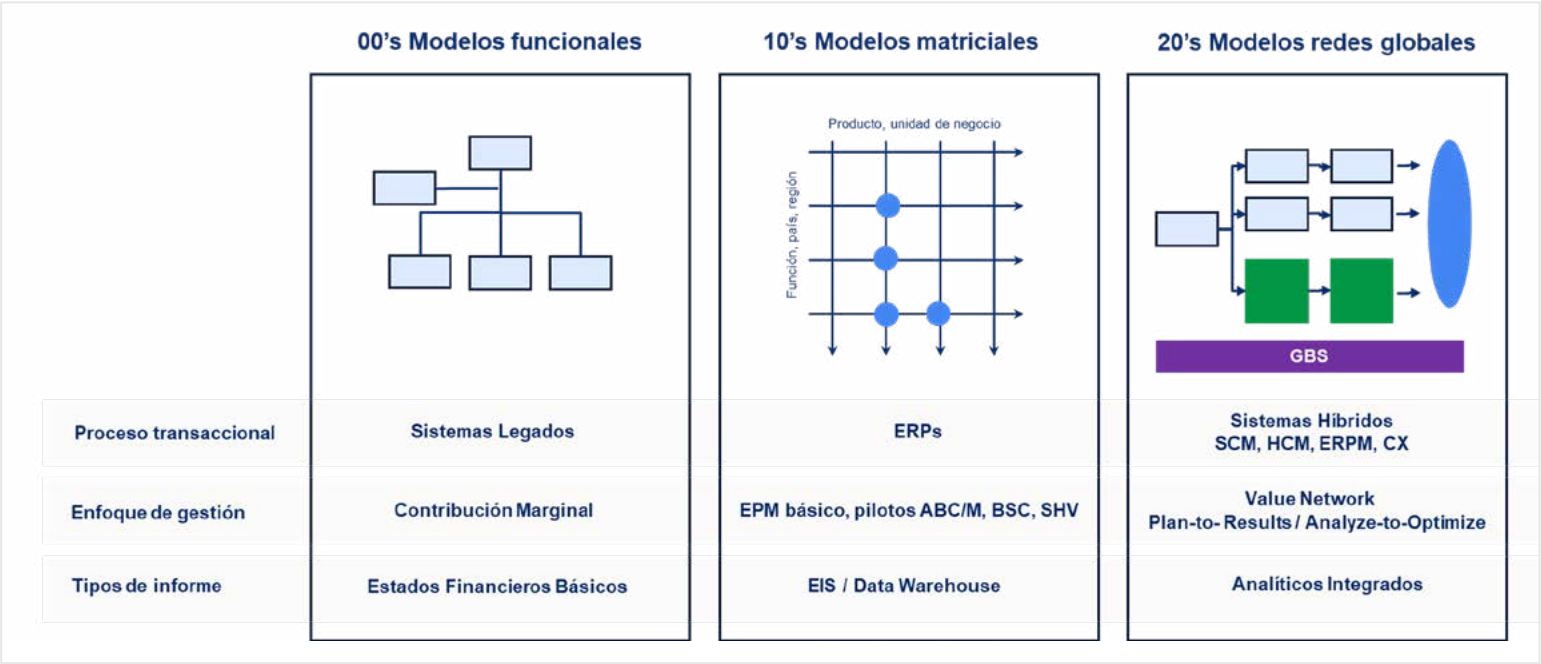


Figura 2

COSTO POR SERVIR

HACIA UN NUEVO MODELO (CONTINUÁ)

Tradicionalmente, el Director Financiero se ha enfocado en desarrollar recursos tecnológicos y humanos para mejorar sus procesos transaccionales, típicamente con la ayuda de aplicaciones de planificación de recursos empresariales (ERP). Estos proyectos han aportado grandes beneficios como la integración de las áreas y departamentos, o el mejor control y centralización de las transacciones: generando ahorros importantes, y aportando un primer nivel de mejora en el proceso de toma de decisiones. Sin embargo, el análisis de información transaccional ya no es suficiente para evaluar nuevas acciones encaminadas a incrementar la rentabilidad, y los directores financieros más innovadores están recurriendo a modelos más sofisticados. En la **Figura 3**, hemos incluido un esquema de las herramientas que apoyan dichos modelos en función del grado de madurez.

Dentro de dichos modelos, centrándonos especialmente en el sector de gran consumo, el más relevante es el de “costo por servir”, cuyo objetivo es de evaluar con precisión la rentabilidad de cada segmento o cliente individual mediante el análisis de los servicios logísticos, del uso de canales de distribución, del otorgamiento de servicios especiales a determinados clientes, junto con los demás flujos operativos necesarios para entregar los productos y servicios.

Evolución de los métodos financieros

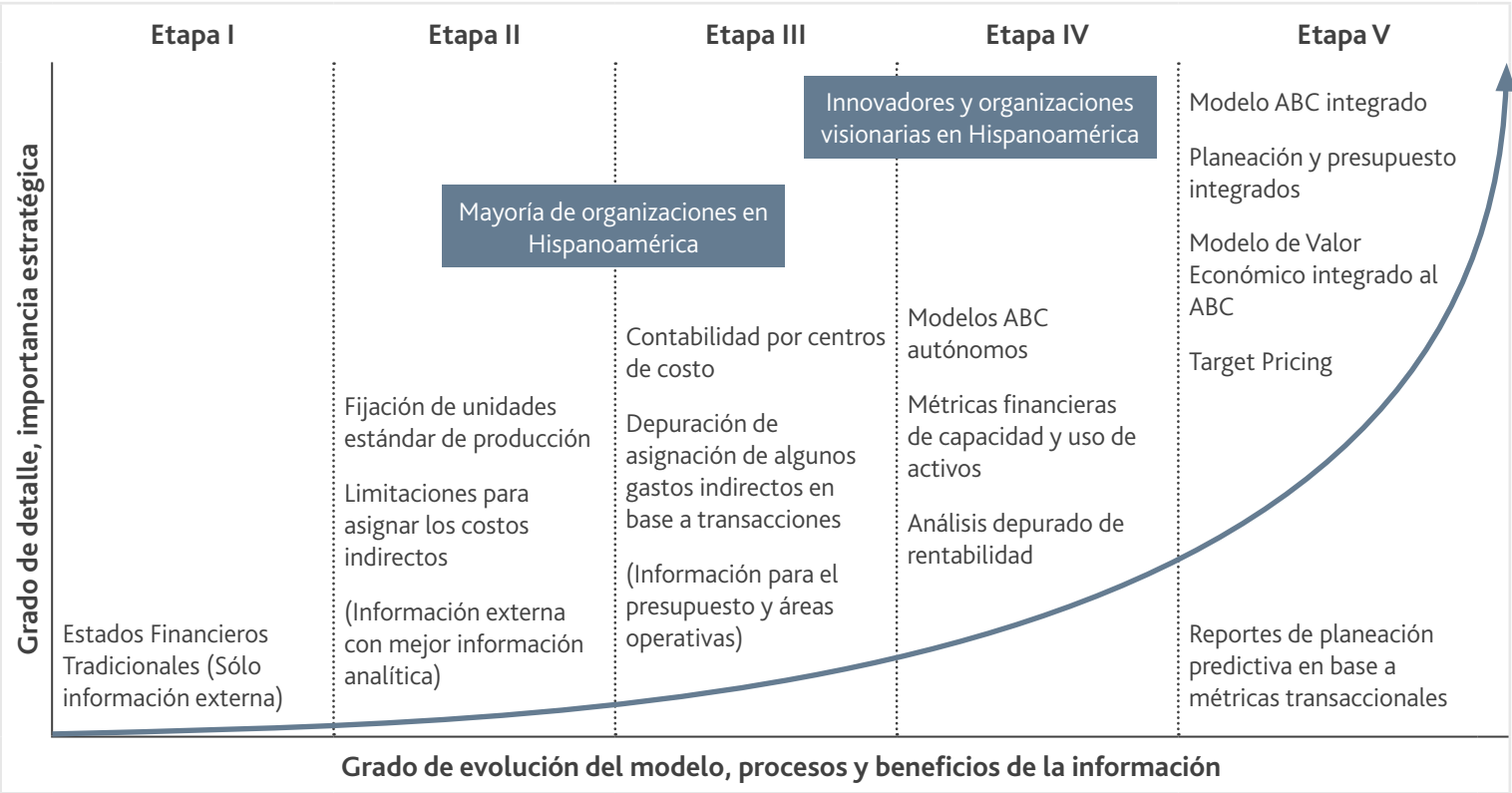


Figura 3

COSTO POR SERVIR

COSTO POR SERVIR

La metodología de “costo por servir” permite analizar cómo se consumen los recursos (gastos e inversiones) en cada eslabón de la cadena de valor, generando los informes adecuados para optimizar la base de costos. Mediante el uso de métodos analíticos y de imputación contrastados, se consigue una mayor visibilidad sobre los costos reales de operación, que puede servir de punto de referencia para optimizar el nivel de servicio a clientes, o para balancear operaciones de servicio de bajo costo con otras de alto valor y volúmenes reducidos.

Entre las áreas donde este modelo aporta mayor valor, podemos mencionar las siguientes:

- ▶ **Análisis de rentabilidad: eliminación de costos promedio y de prorrateos de gastos indirectos;** mejor análisis del costo y del desempeño de los servicios logísticos o de atención al cliente; valoración más fina de la cartera de productos y clientes; información apropiada para negociar precios y ofrecer servicios adicionales; y conocimiento del costo total de productos y servicios por cliente.
- ▶ **Análisis de la operación: identificación del costo total y unitario de servicios de valor añadido;** mejor asignación de recursos a las operaciones; implantación de métricas de capacidad para procesos logísticos y de atención a clientes; identificación de servicios, rutas y negociaciones más o menos rentables; y conocimiento de las características operativas de productos y servicios, para evaluar su impacto en costos y rentabilidad.

LAS MÉTRICAS

La aplicación de “costo por servir” descansa en la puesta en marcha de una serie de métricas, obtenidas a través del sistema de ayuda a la toma de decisiones. Típicamente, los procesos y herramientas actuales dan cabida la obtención de una serie de métricas “clásicas” como pueden ser:

- ▶ Gastos por la línea de producto o categoría.
- ▶ Gastos por cliente y/o tipo de cliente y por categoría.
- ▶ Gastos por localidad.
- ▶ Porcentaje de ventas por la línea de producto o categoría.
- ▶ Porcentaje de ventas por cliente y tipo de cliente o la categoría.

Con la implantación de la metodología de “costo por servir” las compañías pueden acceder a un abanico más amplio de métricas, con un modelo de cálculo más preciso:

- ▶ Rentabilidad por referencia (SKU- stock keeping unit), categoría, segmento de cliente, localización geográfica, empleado (por hora, incluyendo equivalente a tiempo completo, asalariados, y el total). Esta métrica integra o absorbe el total de costos de la organización.
- ▶ Margen bruto, semi-neto y neto por producto (SKU), categoría, cliente/segmento, localización geográfica.
- ▶ Número total de artículos específicos por división o unidad de negocio, total de la empresa, evolución en el último periodo.

COSTO POR SERVIR

LAS MÉTRICAS (CONTINÚA)

- ▶ Compras por proveedor, compras de productos básicos por el tipo de producción (valor de salida), por persona-hora (o medida equivalente de mano de obra).
- ▶ Costos por componentes, materiales, productos en proceso y productos terminados.
- ▶ Costo de proceso end to end de generación de pedido de cliente, de orden de compra, de alta y mantenimiento de un producto...
- ▶ Costo de servir por cliente (incluyendo distribución, flete, mantenimiento, costo de procesamiento de pedidos).

Finalmente, mencionaremos una nueva métrica denominada “factor de complejidad”, cuyo objetivo es relacionar los costos con tiempos y productividades, tanto en producción como en aprovisionamiento. Este factor suele calcularse mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Factor de complejidad} = (\text{No. de proveedores} + \text{No. de clientes} + \text{No. de empleados}) \times (\text{No. de localidades}) \times (\text{No. de países}) / \text{Total de ingresos de ventas anuales}$$

Esta métrica permite evaluar de manera integral una serie de métricas que en base a su volumen, se puede apreciar la facilidad o dificultad de alienar los recursos para medir su rentabilidad, entre otros indicadores de rendimiento financiero que estén sustentados en los modelos del Director Financiero.

CASOS DE ESTUDIO

La implantación de la metodología de “costo por servir” ha permitido obtener beneficios tangibles en compañías del sector, y a continuación presentamos tres casos prácticos en los que Asher & Company ha colaborado:

Una multinacional embotelladora y distribuidora de bebidas refrescantes afrontaba una gran competencia en su región debido a la entrada de nuevos competidores en la industria, por lo que perdió un 7% de su participación del mercado, además de sufrir el incremento desproporcionado de algunos costos como los relacionados con energía. Desarrolló un modelo financiero para identificar el costo por servir a los clientes a través de los 33 centros de distribución y de 1.300 rutas, que le permitió reducir en los primeros seis meses el 20% de sus costos logísticos e incrementar en un 4% la rentabilidad de una de sus categorías de bebidas.

Una cadena de farmacias con más de 350 sucursales necesitaba identificar la rentabilidad real de cada una de sus categorías para cada sucursal, para valorar oportunidades de centralizar y consolidar diversos servicios por región. Decidió elaborar un modelo financiero de forma conjunta con Procter & Gamble, sustentado en los principios ECR (“Efficient Consumer Response”). Uno de los principales resultados obtenidos fue el incremento de la rentabilidad de la categoría de fotografía en un 60% en un periodo de 18 meses, gracias a la nueva información obtenida para la toma de decisiones.

Una empresa operadora de franquicias de reconocido prestigio como Burger King®, Popeye's, Pizza Hut® y TGI Fridays®, se vio forzada a mejorar su estrategia de aprovisionamiento con el objeto de hacer frente a los márgenes de venta cada vez más reducidos. Desarrolló un modelo analítico que le permitió identificar las ratios de eficiencia necesarios para abastecer las franquicias, además de justificar la facturación de servicios administrativos. El proyecto permitió identificar en detalle los costos por ruta y tipo de categoría de aprovisionamiento, lo cual fue un factor clave para poder ofrecer servicios logísticos a operadoras de franquicias en otros dos países.

COSTO POR SERVIR

CONCLUSIONES GENERALES

El entono de crisis actual que rodea a la industria de consumo genera la necesidad de mejorar la toma de decisiones a través de una mejor información financiera. Las direcciones financieras deben liderar el cambio implantando mejores procesos, modelos financieros y aplicaciones tecnológicas que permitan extremar la visibilidad sobre el comportamiento de categorías, centros de distribución, sucursales, productos y clientes. De esta manera, se convertirán en auténticos "socios de negocio", experimentando una transformación que hemos resumido en diferentes etapas en la **Figura 3**. Para lograr este objetivo, será necesario organizar los recursos de una manera adecuada, a través con un diagnóstico que permita valorar los cambios y adaptaciones necesarios:

- ▶ Necesidades de información de los usuarios relacionados con la negociación con clientes, la gestión de operaciones, y otros aspectos de toma de decisiones que afecten la rentabilidad de la organización.
- ▶ Valoración de la estructura del modelo de gestión de costos actual, evaluando si su forma de cálculo cumple con estándares de industria y no sea un simple ciclo de sub-reparto de costos indirectos.
- ▶ Definición de una arquitectura tecnológica que soporte los modelos financieros, poniendo especial atención a la integración del modelo financiero de gestión de costos con otras aplicaciones que contengan indicadores de rendimiento esenciales.
- ▶ Identificación de las necesidades de desarrollo de conocimientos y habilidades del personal que estará a cargo de la iniciativa de "costo por Servir", estableciendo un plan de formación sobre aspectos técnicos y tecnológicos alineado con estándares de la industria.

INFORMACIÓN SOBRE NOSOTROS

BDO en Costa Rica

Con nuestro equipo multidisciplinario de expertos y nuestra propiedad intelectual, de manera practica y flexible te ayudamos a repensar como innovar la experiencia del cliente, fortalecer el talento humano, optimizar las operaciones, comunicando con impacto las formas para incrementar el valor al accionista.

Pedro San Martín

Es Contador Público y Maestro en Administración de Empresas. Actualmente es Socio Director de Asher para sus operaciones en países de habla española. Ha participado como miembro activo en organizaciones de reconocido prestigio como Consortium for Advanced Management – International (CAM-I), Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas y Beyond Budgeting Northamerica. Coautor del libro Closed Loop con el método de Planificación basada en Resultados. Profesor de Contabilidad Directiva del ITAM. Ha sido relacionado con las firmas Arthur Andersen, Deloitte, PwC y Armstrong Laing Group (hoy SAP AG). Con más de 20 años de experiencia ha colaborado con clientes de reconocido prestigio como: American Express, Bank of America, Banco Santander, Banorte-Generali, BCSC, Boeing, BMW, Caja Madrid, Chrysler, Citibank, Coca Cola, Ecopetrol, Generali, Kraft, KPMG, Financiera Independencia, ICA, Peñoles, Pemex, Sociedad Hipotecaria Federal, TV Azteca, Walt-Mart, Volkswagen, YPF Repsol entre otros.

Gerald Hernández Aguilar

Es el Socio de Advisory de BDO en Costa Rica. Su experiencia alcanza los 23 años enfocándose en las siguientes actividades: consultoría en planificación estratégica, finanzas corporativas, asesorías en fusiones y adquisiciones; debida diligencia financiera y tributaria, revisión de modelos de negocios, evaluaciones de entidades de riesgo, implementación de procesos, evaluaciones de control interno, evaluaciones de fondo de comercio, proyecciones financieras, tecnologías de la información, diagnóstico de TI, proceso de auditoría, teneduría de libros, cumplimiento tributario para Costa Rica, Panamá, Nicaragua, Guatemala, Honduras y El Salvador, soporte de nómina para Centroamérica, gerente de proyectos, mantenimiento de estándares contables (IFRS y USGAAP); supervisión de las regulaciones bancarias que afectan a las entidades financieras ubicadas en Costa Rica, Panamá y República Dominicana. La principal experiencia de Gerald se enfoca en más de 100 procesos de valoración de empresas, debida diligencia financiera, contable y tributaria; para diferentes entidades multinacionales ubicadas en Centroamérica, Colombia, Perú, Estados Unidos, España, Brasil, Suiza, Inglaterra, entre otros.

CONTÁCTENOS

Pedro San Martín
Managing Director MyABCM USA
psanmartin@bdo.cr

Gerald Hernández
Socio de Consultoría
ghernandez@bdo.cr

contact@bdo.cr

www.bdo.cr
www.bdo.global



Esta publicación ha sido elaborada detenidamente, sin embargo, ha sido redactada en términos generales y debe ser considerada, interpretada y asumida únicamente con una referencia general. Esta publicación no puede utilizarse como base para amparar situaciones específicas y usted no debe actuar o abstenerse de actuar de conformidad con la información contenida en este documento sin obtener asesoramiento profesional específico. Póngase en contacto con BDO en Costa Rica para tratar estos asuntos en el marco de sus circunstancias particulares. BDO en Costa Rica, sus socios, empleados y agentes no aceptan ni asumen ninguna responsabilidad o deber de cuidado ante cualquier pérdida derivada de cualquier acción realizada o no por cualquier individuo al amparo de la información contenida en esta publicación o ante cualquier decisión basada en ella. Cualquier uso de esta publicación o dependencia de ella, para cualquier propósito o contexto es bajo su propio riesgo, sin ningún derecho de recurso contra BDO en Costa Rica o cualquiera de sus socios, empleados o agentes.

BDO Auditores, una sociedad anónima costarricense, es miembro de BDO International Limited, una compañía limitada por garantía del Reino Unido, y forma parte de la red internacional BDO de empresas independientes asociadas.

BDO es el nombre comercial de la red BDO y de cada una de las empresas asociadas de BDO.

Copyright © Marzo, 2021, BDO en Costa Rica. Todos los derechos reservados. Publicado en Costa Rica.

Copyright ©2018 Asher & Company. All Rights Reserved.

Other names and brands may be claimed as the property of others. Information regarding third party products is provided solely for educational purposes.

Asher & Company is not responsible for the performance or support of third-party products and does not make any representations or warranties whatsoever regarding quality, reliability, functionality, or compatibility of these devices or products.

Asher & Company logos, and trademarks or registered trademarks of Asher or its subsidiaries in the United States and other countries.

Copyright ©2018 Asher & Company and/or MyABCM USA All Rights Reserved.