

GRUPO CASA AUTREY'S CFO DRIVES PROFITABILITY USING ABC

by Jorge Medina More E.

An interview with Rubén G. Camiro, CFO of Grupo Casa Autrey on how ABC has made a difference.

With a clear idea of the business, use of focused software, and a smart corporate strategy, you can model the functionality of the enterprise. This is the case of Grupo Casa Autrey, which since 1996, has invested in ABC methodology to solve their costing problems and create a fast, reliable, and current information tool for the operational and managerial decision-making process.

As one of Mexico's leading wholesale distributors and with 104 years of experience in the domestic market, Grupo Casa Autrey delivers and markets pharmaceutical and consumer products, including home, health and beauty products, non-perishable foods, publications, and office supplies. Currently its product catalog contains over 12,000 items and its operations are handled by 7,000 employees in 24 distribution centers through out Mexico. Each month Grupo Casa Autrey distributes more than 40 million products to its customers. 1997 sales revenues were 8,746 million pesos (more than 1 billion US dollars), a 13.8% increase above previous year. "This is the result," says Rubén G. Camiro, "of having a clear corporate mission and a vision we define as being the preferred supplier to our customers, and the preferred customers to our suppliers."

Grupo Casa Autrey's reputation is based on their commitment to the highest quality service. It is this commitment that has made them one of the most efficient and reliable distributors in Latin America.

In the interview that follows, Rubén G. Camiro CFO at Grupo Casa Autrey explains more about the use of ABC at Grupo Casa Autrey. Camiro, who promotes and coordinates the ABC project, has had a brilliant career for 14 years with the organization and has held his current position for two years.

Why did Grupo Casa Autrey choose the ABC methodology?

The objective for implementing ABC was to better understand our company from every angle, because over time we have become a very diversified organization. When we were a one-channel enterprise and only dealt with pharmaceutical products, it was relatively easy to measure our performance. But handling various types of customers, with multiple products and services makes the measurement criteria and decision making more complex. We had to have an accurate way to measure our activities and processes. The bottom line was to have a better understanding of our profitability in the different business units.

What changes did you have to make to adopt the ABC methodology?

CFO GRUPO CASA AUTREY MEJORA RENTABILIDAD UTILIZANDO ABC

por Jorge Medina More E.

Una entrevista con Rubén G. Camiro, CFO del Grupo Casa Autrey sobre el efecto de ABC.

Con una idea clara del negocio, con el apoyo de un software adecuado y con una inteligente estrategia corporativa se puede modelar el funcionamiento de la empresa. Tal es el caso de Grupo Casa Autrey, que desde 1996 invirtió en la metodología ABC (siglas en inglés de Activ-



▲ "ABC starts to give us new comparative advantages. The best is yet to come."
«ABC empieza a darnos ventajas comparativas distintas. Lo grande está por venir.»

—Rubén G. Camiro

ity-Based Costing o Costeo Basado en Actividades) para resolver sus problemas de costeo y contar con una herramienta generadora de información rápida, confiable y actual para la toma de decisiones a nivel operativo y gerencial.

A este respecto entrevistamos a Rubén G. Camiro, director corporativo de finanzas del Grupo Casa Autrey, quien promueve y

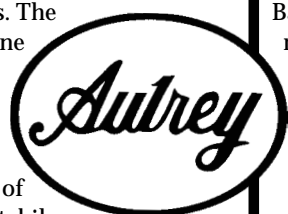
coordina el proyecto de ABC. Camiro, con una brillante trayectoria de 14 años en la compañía, ha desempeñado cargos de alto nivel en distintas áreas y desde hace dos años ejerce su puesto actual.

En México este grupo es el principal distribuidor de productos farmacéuticos, de salud y belleza, de cuidado personal, de alimentos no perecederos, de publicaciones y de papelería y artículos de oficina para grandes empresas.

Grupo Casa Autrey es poseedor de una experiencia de 104 años en el mercado doméstico y sus acciones se cotizan en la Bolsa mexicana de Valores y en el New York Stock Exchange desde 1993. Actualmente su catálogo de productos supera los 12 mil y sus operaciones las realizan más de 7 mil personas empleadas directamente en 24 centros de distribución a través de Méjico.

Cada mes distribuye más de 40 millones de productos a su amplia cartera de clientes. Su facturación en 1997 ascendió a 8,746 millones de pesos, lo que significó un incremento promedio de 13.8% con respecto del año anterior. «Esto es resultado,» comenta Camiro «de contar con una clara misión corporativa y una visión que definimos como: ser los proveedores preferidos para nuestros clientes y los clientes preferidos para nuestros proveedores.»

Uno de sus principales objetivos es convertirse, dentro de su giro, es ser el más



Grupo Casa Autrey has always had a clear philosophy about information management, in which ABC fits quite naturally. The most meaningful change was in accounting. We adopted a multi-dimensional accounting process, and re-defined the cost centers in accordance with the ABC requirements. This allowed us to easily implement activity-based costing.

What benefits have you seen since introducing ABC?

Great benefits were seen beginning from installation. While reviewing all of the com-

model development have a similar knowledge level of the enterprise. We learned that in some departments, responsible personnel did not understand more than one or two percent of their processes. Having 100% knowledge has been very positive.

When we compared our first study using ABC with our final ABC model, our perception of the company changed radically. We moved from seeing ourselves as a highly complex organization, to one with simpler and more linear processes (see ABC Implementation figure). In the first study we identified more than 490 activities; currently there are only 97. An interesting benefit is that we have consensus regarding what is a procedure and what is a method. Though we still a way to go, we can validate that we are on the right track.

How does an external consultant help on this type of project?

ABC is still an art in some respects. It is a matter of methodology and order. It is very easy to get lost in the details if you do it alone. Not because it can't be done, but it is helpful to have a critical and focused outside opinion. In something relatively new, an expert opinion is invaluable. The consultants of Arthur Andersen contributed a great deal, by helping us understand how deep to delve into the issues.

What obstacles did you encounter during implementation?

In the technical implementation there were obstacles to overcome, interfaces that needed to be generated, and other technical problems to be solved. These problems were anticipated, but they were few and workable. The main difficulty was that people were not accustomed to coding their activities in detail. It was an attitude problem of breaking obsolete paradigms. It was interesting to see we all did not have the same vision of the enterprise. Creating our model was an exercise in standardization. On my part, it has also

been a matter of convincing everyone to take advantage of this technology. We no longer accept past mistakes. Where there are still minor errors, they are easily identified and corrected due to what we have learned. With the adoption of ABC, the benefits have outweighed the implementation difficulties, and things now flow much more smoothly and there is consistency through the enterprise.

What comparative advantages have you experienced since implementing ABC?

We have always excelled in service, quality products, and capacity to live up to the market's demands. We cannot afford to be anything but an efficient provider in a market that is consolidating, as the pharmaceutical market is. We are a company that provides service to its customers. The market demands it and keeps recognizing what Grupo Casa Autrey does.

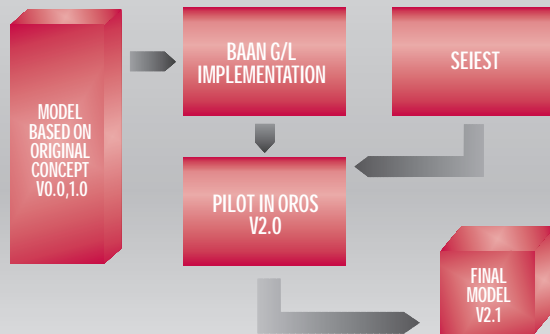
Our business model continues to be different than that of our competitors. The fact that we know ourselves better gives us an advantage. Now that we are in the final stages of the model design, and cost and driver analysis, we can set up goals and establish actions to reward our customers in accordance to their performance. This gives us a new advantage which is allowing us to be more focused.

Would you describe your model as strategic or operational?

Conceptually, the model is strategic. It begins with business strategy, making the big decisions and then defining policies. Once the model is established, it takes on operational characteristics because of the richness of the information it handles. The database contains every transaction, which provides a range of drivers. We can analyze activities in detail and tune up our knowledge of the processes. The model is simple in scope, but deep in reach.

How do you transfer the benefits of this methodology to the organization?

ABC IMPLEMENTATION



"WE HAVE MOVED FROM SEEING OURSELVES AS A HIGHLY COMPLEX ORGANIZATION TO ONE WITH SIMPLER AND MORE LINEAR PROCESSES"

pany processes and evaluating how standardized and documented they were, the details we were looking for started to appear. There were some areas that weren't totally automated in the information gathering process, and now they are. Through these actions we have achieved a great deal in savings and efficiency. Benefits have resulted in greater productivity in the warehouse, delivery routes and every area of the company. For example, in the past some believed that certain customers were not profitable. We have now identified the profitable ones and we know how we can convert the non-profitable ones to into profitable ones. We've identified the causes and designed ways to modify behaviors to result in a successful business relationship.

To what degree has a better knowledge of the organization been achieved?

The group of directors who participated in the ABC

At every level of the company we experience the benefits of using ABC and examining current and reliable information. How the overhead is assigned to each business unit always causes debate. This directly impacts each area and motivates people to take the initiative to look for that information. Departments can verify why they have been charged with a particular activity, and drives a desire to better understand the model. The same thing happens with monthly reports, where the departments see the profitability information.

What additional uses does Grupo Casa Autrey have in mind for ABC?

On the strategic side, the question of how to create new businesses or reorganize current ones recurs. One of the great challenges in the medium-term is to determine the value of holding to our current structure and evaluating the installed capacity. The answer is not simple, but with ABC we have the neces-

sary information to deal with this issue.

On the other hand, for the continuous internal improvement process, the current ABC model provides an economic map of the organization. Using the process view analysis, we can establish the necessary performance policies to produce improvement. The performance indicators based on our activities are dynamically linked to our balanced scorecard.

Do you have any closing comments?

It has been a long road, and along the way we have made some mistakes. The achievements, however, outweigh the mistakes and provide a solid platform on which to base important decisions.

A big accomplishment was restructuring our general ledger system, which can now be updated constantly in a very simple way. Details are automated and results are reliable and standardized. The richness of our ABC model is demonstrated by its ability to measure at the lowest possible

level the activities and cost objects. Since making the decision to use this methodology, we have experienced a significant change in what to expect from ABC. Our initial objective was to cost clients and products. The current objective is to cost transportation routes, sales agents and products, which have an obvious impact on the service to our customers. Acknowledging this has allowed us to design better corporate strategies.

In three or four months, this model will give us precise results and measurements, enable us to improve the personnel performance, and allow us to set new incentive policies. The best is yet to come.

NEW! The ABC/M Tutorial from Storage Technologies Corporation that is currently available in English on the ABC Technologies' website is now available in Spanish. Visit our library at www.abctech.com for a copy of the tutorial in either language compliments of Storage Technologies Corporation. ♦

Español

importante distribuidor en las modalidades de multicanal y multi-producto en América Latina. Eligieron a ABC para medir sus alcances y su desempeño y así fincar su crecimiento. Para conocer más a fondo los efectos de ABC en este grupo distribuidor, Rubén G. Camiro nos contesta las siguientes preguntas:

¿Qué motivó a Grupo Casa Autrey a implantar la metodología ABC?

El objeto de implantar ABC fue conocer a fondo nuestra empresa porque con el tiempo nos hemos convertido en una organización muy diversificada. Cuando éramos una empresa unicanal y sólo atendíamos a farmacias con productos farmacéuticos, era razonablemente fácil medir nuestro desempeño. Pero el hecho de atender hoy en día a distintos tipos de clientes,

con múltiples productos y servicios, hace que sean más complejas las mediciones y las decisiones a tomar. Para no caminar a ciegas en esta época, en donde la competencia se intensifica, necesitábamos contar con una forma correcta de medir nuestras actividades y procesos. A final de cuentas se trata de saber qué tan rentables son nuestras áreas de negocio.

¿Hubo necesidad de hacer algún cambio para utilizar esta metodología?

En Grupo Casa Autrey siempre hemos tenido una clara filosofía sobre el manejo de la información, en la cual encaja naturalmente ABC. El cambio más significativo recayó en la contabilidad. Adoptamos una contabilidad multidimensional donde redefinimos los centros de costo de acuerdo a los

requerimientos de ABC. Eso nos permitió implantar fácilmente el ABC.

¿Qué beneficios ha producido la introducción de ABC?

En el proceso de su instalación hemos tenido grandes beneficios. Al revisar todos los procesos de la compañía y conocer qué tan estandarizados y documentados se encuentran, empiezan a aparecer detalles que vamos cambiando. Había áreas que no trabajaban totalmente automatizadas en la recolección de información y ahora los hemos automatizado. Con este tipo de acciones vamos logrando un cúmulo de ahorros y de eficiencias importantes.

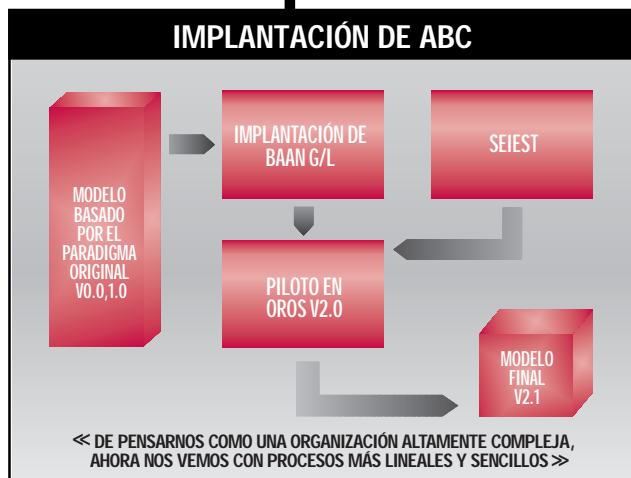
Los beneficios se han traducido en más productividad en el manejo de almacenes, en las rutas de reparto y en cada área

de la compañía. Por ejemplo, anteriormente existía la idea de que cierto tipo de clientes no eran rentables. Ahora se han demostrado que sí lo son o pueden ser rentables, porque hemos identificado las causas también, hemos diseñado las formas de modificar su comportamiento para llegar a una situación en que resulte deseable atenderles.

¿En qué grado se ha logrado un mejor conocimiento de la empresa?

El grupo de directivos que participó en la modelación con ABC tiene un grado similar de conocimiento sobre la empresa. Nos llamó la atención identificar áreas en donde los responsables de éstas no conocían a fondo del uno a dos por ciento de sus procesos. Tener el conocimiento al cien por ciento ha sido muy positivo.

Si comparamos el primer estudio que realizamos en ABC con nuestro modelo final, vemos que la concepción de la compañía cambió



radicalmente. De pensarnos como una organización altamente compleja, ahora nos vemos con procesos más lineales y sencillos (véase la figura Implantación de ABC). En el primer estudio habíamos identificado más de 490 actividades que ahora son 97. Estamos trabajando hacia todos los niveles y una de las cosas más interesantes es la estandarización del pensamiento en lo referente a lo que es un procedimiento o un método. Ahora, aunque nos queda

camino por recorrer, contamos con una homologación que nos indica que vamos sobre una vía segura.

¿Cuál es la aportación de un consultor externo en este tipo de proyectos?

ABC sigue siendo un arte en varios sentidos. Es una cuestión de metodología y de orden. Por ello es muy fácil perderse entre las ramas si lo haces solo. No porque no se pueda hacerlo, pero siempre es conveniente una opinión externa y rigorista. Siendo algo relativamente nuevo, es de gran valor esa opinión experta. Los consultores de Arthur Andersen aportan mucho y son ellos los que dan el sentido de hasta dónde profundizar en los temas.

¿Qué obstáculos encontraron durante la implantación?

En la parte tecnológica siempre existen obstáculos que resolver, interfaces que generar, problemas técnicos que solventar. Invariablemente habrá este tipo de trabas, pero son las menos y son salvables. La dificultad principal radica en la gente que no estaba acostumbrada a la codificación a detalle de sus tareas. Es un problema de actitud, de romper con paradigmas inoperantes. Fue curioso ver cómo no todos teníamos la misma visión de la empresa y el aplicar nuestro modelo fue un ejercicio de estandarización.

Por mi parte ha sido también labor de convencimiento para que todos aprovechen los beneficios de ésta tecnología. Ahora no se valen los errores de antes y aunque aún existen errores menores, al identificarlos se corrigen con mayor naturalidad por el aprendizaje de la gente. Puedo decir que con la adopción de ABC los beneficios son mayores que los problemas que se generan, ahora consistentemente las cosas salen bien.

¿Cuáles son las ventajas comparativas respecto a sus competidores antes y después de ABC?

Nuestras ventajas comparativas siempre han sido excelencia en el servicio, calidad en el surtido y capacidad de enfrentar la demanda del mercado. Somos una compañía que brinda servicio a sus clientes. El mercado lo demanda y sigue reconociendo el valor por lo que hace Grupo Casa Autrey. Hasta aquí no hemos hablando de eficiencia. Sin embargo, no podemos estar ajenos a ser un proveedor eficiente ya que es un requerimiento en un mercado que, como el farmacéutico, se está consolidando.

Nuestro modelo de negocio es, y continuará siendo diferente al de nuestra competencia, pero tampoco podrá dejar de haber ciertas similitudes. El hecho de conocernos más, empieza a darnos nuevas ventajas comparativas. Estamos terminando de diseñar la forma en la que a partir del análisis de los drivers y de los costos, tanto de las actividades como de los objetos de costo, podremos fijarnos metas y establecer acciones para incentivar a nuestros clientes de acuerdo a su desempeño. El tener este conocimiento es lo que nos va a dar una nueva ventaja. Es empezar a dar disparos más certeros.

¿Cómo describiría su modelo: estratégico u operativo?

Desde el punto de vista de concepción, el modelo es estratégico y eso nos queda muy claro. Lo primero que hay que resolver es la estrategia del negocio, tomar las grandes decisiones y definir las políticas. Una vez establecido el modelo, éste toma características operativas por la riqueza de información que maneja. Contamos en la base de datos con cada transacción realizada, lo que nos ofrece una amplia gama de drivers con los que analizamos a detalle las actividades y perfeccionamos nuestro conocimiento de los procesos. El modelo es sencillo en cuanto amplitud pero muy profundo en cuanto a sus alcances.

¿Cómo transfieren a la organización los frutos de esta metodología?

A todos los niveles de la compañía vamos transmitiendo el beneficio de usar esta herramienta y la bondad de consultar información actual y confiable. El saber cómo se asigna el overhead a cada unidad de negocio siempre causa polémica. Esto impacta directamente en cada área y consecuentemente las personas van buscando, por propia iniciativa, esa información. Ellos pueden comprobar por qué se les cobran tales o cuales actividades. Ahí es donde surge la inquietud para conocer más nuestro modelo ABC. Sucede lo mismo con las asignaciones mensuales, donde se ve información de rentabilidad.

¿Qué usos adicionales contempla Grupo Casa Autrey con ABC?

Por un lado, en la parte estratégica constantemente surge la duda de si debemos crear nuevos negocios o constituirnos de una manera diferente. Uno de los grandes retos a mediano plazo es cuestionarnos sobre la conveniencia de continuar con

la estructura actual, evaluando la capacidad instalada. La respuesta no es sencilla, pero con ABC vamos a contar con la información necesaria para atender correctamente ese cuestionamiento.

Por otro lado, en el proceso interno de mejora continua, con el modelo ABC tenemos el mapa económico de la organización y mediante el análisis de la vista de procesos podemos establecer las medidas de desempeño para propiciar mejoras. Los indicadores de desempeño basados en actividades se ligan en forma natural y dinámica con nuestro Balanced Scorecard.

¿Quisiera agregar algo más?

Éste es un camino largo en el que hemos cometido errores. Sin embargo los aciertos son más y nos dan una plataforma sólida para tomar decisiones trascendentes.

Un gran acierto es la reestructuración que hicimos a nuestra contabilidad, la que se actualiza constantemente en forma muy sencilla. Todo el detalle se maneja de manera automatizada y los resultados son sólidos y estandarizados. La riqueza de nuestro modelo ABC con el software Oros, es tener la

capacidad de medir a un nivel atómico las actividades y los objetos de costo.

Desde que decidimos trabajar con esta metodología, hemos experimentado un cambio significativo en cuanto a lo que queríamos de ABC. Nuestro objetivo anterior era costear clientes y productos, el actual es costear rutas de transporte, agentes de ventas y productos, lo que obviamente repercute en el servicio a los clientes. El reconocer éste hecho nos ha permitido diseñar atinadas estrategias corporativas.

En tres o cuatro meses este modelo empezará a darnos resultados precisos con mediciones concretas, con cambios en el desempeño del personal y con políticas nuevas de incentivos y mucho más. Lo grande está por venir.

¡NUEVO! El tutor de ABC/M de Storage Technologies Corporation que está disponible en inglés en el website de ABC Technologies ya está disponible en español. Visite nuestra biblioteca a www.abctech.com para una copia en cada idioma, obsequio de Storage Technologies Corporation. ♦