



Caso: Mejorando rentabilidad de clientes y productos. Reduciendo costes.

Un fabricante de alimentos preparados creía que estaba funcionando razonablemente bien, con un margen bruto total del 40% y ganancias del 10%. Nada mal, teniendo en cuenta que sus clientes eran grandes cadenas de supermercados que exigían productos seguros, frescos y alta calidad, con entregas en horarios extremadamente ajustados día tras día. Los clientes también esperaban servicios tales como: revisión e innovación proactiva de productos, el suministro de ingredientes nuevos y "exóticos", nuevas formas de presentar y empaquetar productos, servicios 24x7, y más...

La compañía pensó que tenía control financiero a través de una medición precisa de los costos directos y el cálculo de los márgenes brutos. Sin embargo, a la gerencia le preocupó descubrir que a medida que aumentaban los volúmenes también aumentaban los gastos generales, y algunas en ocasiones más rápido que el volumen de negocio.

Cumplir los objetivos de crecimiento y margen significaba descubrir dónde fallaban los procesos, y comprender qué características de la relación con el cliente provocaban sobrecostes e incluso pérdidas.

La compañía descubrió que, para satisfacer las demandas de servicio cada vez más complejas de los clientes, los procesos internos se habían vuelto más complejos. Esta complejidad causó costos indirectos y generales adicionales, erosionando la rentabilidad, como observaron en la cuenta de pérdidas y ganancias.

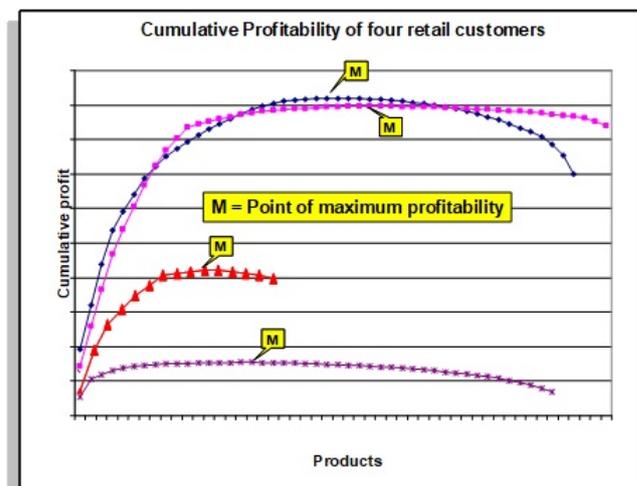
Lo que no estaba claro era el impacto en los productos individuales y la rentabilidad del cliente. Por lo que la gerencia no podía ver dónde podrían mejorar la eficiencia sin dañar el servicio al cliente.

Identificando rentabilidad de producto y cliente

La solución vino en la forma de análisis de rentabilidad detallado que demostró que solo el 50% de los 200 productos de la compañía ganaba dinero. ¡Simplemente llevando el 50% que perdía a *break even*, incrementaría el beneficio en un 25%!

Desglosar el análisis de los productos para cada uno de sus principales clientes (ver figura a la derecha), dio una imagen aún más interesante.

Para cada cliente se calculó el beneficio neto de cada uno de los productos que este compraba.



BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT

"No esperes resultados diferentes, si siempre haces lo mismo"

-Albert Einstein-

Se tabuló la lista de productos secuencialmente, de modo que el más rentable fuera el primero, el segundo más rentable fuera el siguiente, y así sucesivamente. Se trazó la curva del beneficio acumulado proporcionado por esta secuencia de productos, la curva se construyó para cada cliente.

Inmediatamente se hizo evidente que algunos productos aportaban ganancias atractivas, mientras que la mayoría no aportaban mucho o perdían.

El desglose y análisis línea por línea de producción, de las características específicas de cada producto, así como de los ingredientes, las cantidades de los pedidos y el tipo (estándar o promoción), revelaron las causas de la rentabilidad baja o negativa.

Se detectaron otras causas más sutiles como : el número de re-planificaciones de las líneas de producción durante un día; las cantidades mínimas de pedido para ciertos ingredientes; embalaje e impresión únicos para promociones; ejecutar promociones por tiempo transcurrido en lugar de por un volumen dado; costos estándar erróneos de ciertos ingredientes manufacturados en la empresa; mala integración del mantenimiento planificado y consecuente alta cantidad de averías; costos ocultos de diversa variedad...

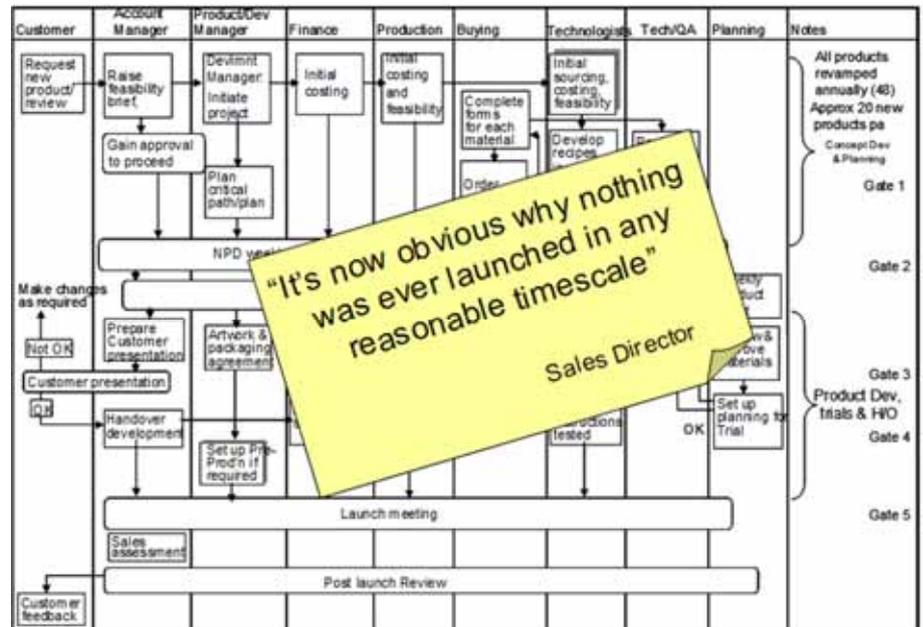
Así mismo se descubrió donde recortar los niveles de servicio que no aportaban un valor real al cliente, y por tanto no había percepción de bajada de servicio por parte del cliente al reducirlo.

Identificando y resolviendo problemas de proceso.

Se descubrió que algunos procesos eran clave para la rentabilidad, tanto por la forma en que se realizaron como por las decisiones y acciones que impulsaron.

Para comprender cómo funcionaba cada proceso en detalle, se recorrieron físicamente de principio a fin y se dibujó un mapa.

El mapa destacó lo complicado que se había vuelto el negocio, e inmediatamente comenzó a generar ideas para simplificar el proceso.



Reunir a las personas que estaban estrechamente vinculadas a un proceso, ayudó a descubrir los desperdicios debidos a fallos regulares en el proceso. Una vez reconocidos y cuantificado el nivel de desperdicio, el trabajo de todo el grupo involucrado se centró en mejorar el proceso, lo que se tradujo en reducción de los desperdicios.

Este método se estructuró en varios pasos de análisis y mejora, que fueron repetidos en otros procesos clave.

El beneficio inmediato fue la oportunidad de reducir los costos en alrededor de un 25%. Posteriormente se trabajó en la mejora de las relación con el cliente. Ahora la empresa sabía dónde dedicar recursos para mejorar la relación, convirtiéndola en una relación *win-win* para ambas partes.