



Descubriendo productos y clientes no rentables

Una cervecera tenía ventas anuales de aproximadamente £50 millones y estaba sufriendo una erosión de márgenes a largo plazo. En la compañía trabajaban alrededor de 1000 personas organizadas en tres áreas principales: la planta cervecera, el almacén y personal de administración. Además tenían una serie de pubs en explotación.

Una sola de sus divisiones la de vinos y licores al por mayor, contabilizó alrededor de £10 millones de ventas, y operaba en un mercado altamente competitivo.

*Aunque los márgenes en general se estaban reduciendo, la gerencia sospechaba que algunas partes del negocio estaban funcionando peor que otras. Los márgenes brutos de los diferentes grupos de productos y segmentos de clientes, tal como aparecía en el informe de gestión, usados como indicadores clave, parecían estar bien. El gerente sospechaba que el margen bruto se había convertido en una medida inadecuada de rentabilidad, que encerraba costos ocultos. La compañía necesitaba entender el **margen neto**, para todos sus productos y todos sus clientes.*

Objetivos del proyecto.

- ✓ Crear un modelo de margen neto por producto y cliente
- ✓ Entrenar al equipo en los principios y técnicas del análisis y de la construcción del modelo
- ✓ Extraer conclusiones y realizar recomendaciones para la mejora de la rentabilidad.

Análisis de Costos y Rentabilidad.

Para la obtención de los resultados, se construyó un modelo *full costing* en el que el 100% de los costos fueron asignados a los objetos de costo. Se trabajó con dos dimensiones, producto y cliente, tomándose estos,

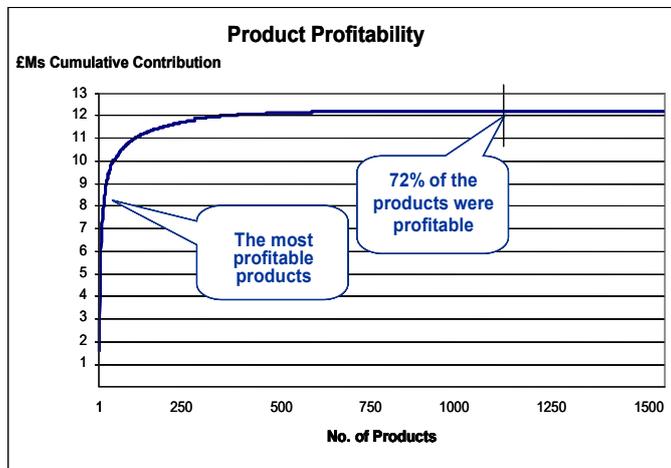
los productos y clientes, como objetos de costo. Se realizó análisis unitario y por familia. Los resultados obtenidos fueron en ocasiones sorprendentes para la dirección, se descubrieron productos y clientes que restaban margen.

Resultados

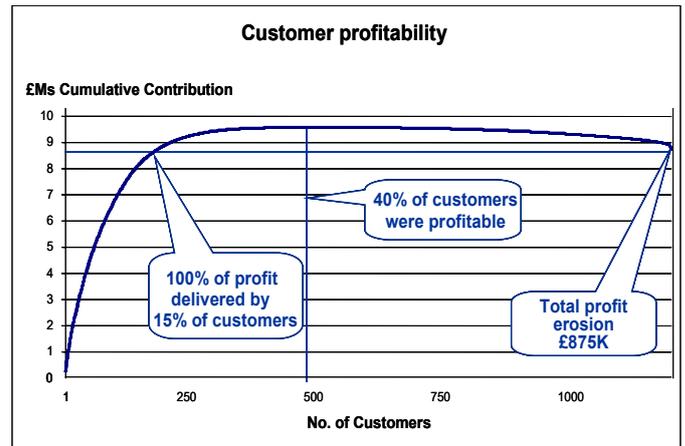
Para cada producto, calculamos la contribución al beneficio restando de su ingreso todos los costos que lo soportaban o que eran provocados por él.

Los resultados se presentaron gráficamente (como se ve en la figura siguiente), representamos los productos por tamaño de contribución, los de mayor a la izquierda, y trazamos la contribución acumulada de todos ellos.

Observamos que había un conjunto de productos altamente rentables, que alrededor del 40% de ellos proporcionaron una contribución cercana a cero (véase parte plana del gráfico). Pero lo que más llamó la atención de la dirección era que un 28% erosionaban margen comercial.



El 32% de los productos contribuían, el restante 68% no lo hacía o restaba margen.



El 100% de los beneficios era debido al 15% de los clientes.

Se llevó a cabo un ejercicio similar para cada cliente. El resultado fue un *shock*: solo alrededor del 40% de sus clientes fueron rentables. El resto estaba haciendo perder a la empresa £875K.

Definitivamente la empresa necesitaba entender los márgenes netos por producto y cliente. En palabras del director general: *"El modelo de coste-beneficio marcó una diferencia, descubrió donde teníamos beneficios y donde no. Nos mostró las razones por las que perdíamos dinero y como cambiarlo. Y nos dio la confianza para eliminar aquellos segmentos del negocio que provocaban pérdidas y no había esperanzas de volver en rentables"*

Otros análisis mostraron interesantes resultados, algunos de los cuales fueron una verdadera sorpresa. Como que:

- ✓ El 20% de los clientes del negocio mayorista eran rentables y contribuyeron con £ 300k. Desafortunadamente, los otros redujeron la rentabilidad a una pérdida general de £ 100k. La única opción viable era retirarse de ciertas regiones geográficas porque se podía hacer poco para reducir los costos a los niveles necesarios para convertir esta parte del negocio en rentable.
- ✓ Las locales alquilados y gestionados eran rentables, por lo que se continuó.
- ✓ Solo el 50% del negocio para "llevar a casa" era rentable. Este segmento necesitaba ajustar márgenes.



Otros proyectos, experiencias y mucho más... en:

www.solvebmc.com e info@solvebmc.com

Tel. 911 412 042 y 961 140 239