



¡Descubriendo clientes no rentables!

Una compañía líder en el mercado en logística de productos premium con más de 20 años de experiencia en el manejo de las empresas y marcas de sus clientes.

El negocio de £17M tenía aspiraciones de crecer en un mercado competitivo, y hacerse famoso por sus niveles de servicio y dedicación al cliente. Con este fin, se había trasladado a un nuevo Centro de Distribución desde el que atendía a 19 clientes clave.

Los productos son propiedad del cliente, la compañía procesa pedidos y entregas de los clientes de sus clientes. El problema era que, aunque estaban ocupados y el almacén estaba lleno, el nivel general de rentabilidad eran pérdidas. La gerencia intuía que no sabían cuáles eran los verdaderos costos para cada uno de los 19 clientes, por lo que no podían determinar la rentabilidad real ni sus causas.

Había 19 tipos diferentes de contrato-servicio, los contratos no tenían en cuenta la estructura de costes reales, por lo que en algunos casos los ingresos debían estar fallando para cubrir los costos.

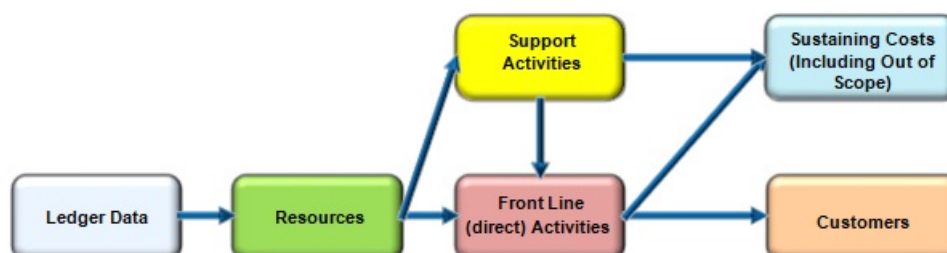
Para garantizar el crecimiento rentable la empresa debía solucionar la situación de pérdida actual y tener los mecanismos para garantizar que todos y cada uno de los nuevos contratos tiene un cálculo detallado y transparente de los costes y que los clientes puedan apreciar esta realidad.

Modelo de coste y beneficio

Para cada cliente, se calculó el beneficio restando de su ingreso todos los costes provocados por él. El modelo de costes consistió en un conjunto de "capas" que representaban el flujo del negocio.

La capa "Recursos" permitió organizar mejor los datos financieros antes de asignar costos a las actividades

directas (manejo y distribución de productos y servicio a los clientes) y de soporte (como TI, RR.HH. y similares). Los costos por estar en el negocio (como auditoría...) decidimos no asignarlos a los clientes.



GET RESULTS

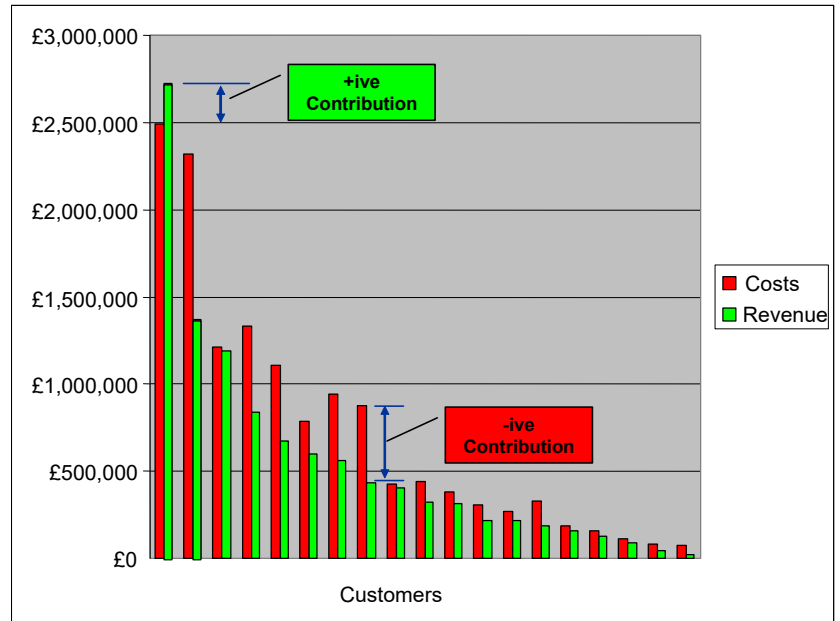
"No esperes resultados diferentes, si siempre haces lo mismo."

El análisis de rentabilidad del cliente asombró a la gerencia.

En general, el negocio estaba perdiendo, por lo que era obvio que algunos clientes los estaban contribuyendo. El análisis mostró que solo un cliente era rentable y afortunadamente era el cliente mayor por los ingresos.

Después de este, casi todos los clientes daban pérdidas. ¡De hecho, la mayor pérdida provenía del segundo mayor cliente!

Agrupar los costes de actividad y totales por cliente junto a los ingresos, proporcionó a los gerentes de cuenta una visión rápida y general de dónde estaban los principales problemas den coste para cada cliente.



Revenue	£21,109
Cost Group	Total costs
Promotional Packaging	£ 44,272.07
Customer Services	£ 8,948.77
Transport	£ 8,429.07
Picking, Order Assembly & Despatch	£ 6,573.66
Storage	£ 4,820.89
Goods-In	£ 2,672.47
Claims	£ 76.11
I.T.	£ 55.71
Finance	£ 28.76
Grand Total	£ 75,877.51

En el ejemplo de al lado, el contrato no tuvo en cuenta los costes de proveer el servicio de empaquetado promocional.

El análisis del modelo mostró acciones específicas conducirían a la rentabilidad a corto y mediano plazo del negocio.

Posteriormente, el refinamiento del modelo arrojó muchos consejos sobre cambios sutiles en el negocio que les ayudaron a seguir mejorando.

El evento más impactante ocurrió cuando el cliente que aportaba la pérdida mayor les informó que era hora de renegociar el precio de los servicios prestados; lo que significaba que estaban

pidiendo una reducción. ¡En su lugar, se le notificó al cliente que su negocio ya no era necesario! El modelo dio a la gerencia una nueva visión para abordar problemas serios de rentabilidad. El modelo descubrió donde se ganaban y perdían los beneficios. Mostró las razones ocultas de las pérdidas de dinero y como transformar negocios no beneficiosos en beneficiosos. Incluso dio la confianza a gerencia a eliminar aquellos con fuertes pérdidas.