

SOLVE

Business Management Consulting

Rentabilidad & Operaciones

Respuestas a problemas empresariales

Vivimos en un entorno con mercados cada vez más volátiles y competitivos, procesos más complejos, costes en crecimiento, precios y costes objetivos marcados por los mercados, clientes con más demandas y presión por los resultados empresariales.

En este contexto necesitamos herramientas que nos ayuden a responder preguntas clave como:

- ¿Qué me cuestan mis productos y clientes?
- ¿Qué me cuesta un producto servido a un cliente en concreto?
- ¿Qué oportunidades reales de mejora tengo? ¿Cómo incrementar mi competitividad?
- ¿A qué precio vendo, con qué margen, a qué cliente y en qué mercado,...
- ¿Qué mercados y canales son los más rentables?

Un modelo analítico de coste nos permitirá tomar decisiones estratégicas y tácticas y responder a las preguntas anteriores.

Además de poder realizar predicciones, escenarios y simulaciones, presupuestos reales basados en actividad y análisis *what if...?*



Contenido

En esta nota presentamos la importancia del análisis de rentabilidad, unido a la gestión de operaciones, para incrementar el beneficio neto de la compañía.

Un caso real ilustra los conceptos.

Puntos de interés especial

- Rentabilidad unitaria de cliente y producto.
- Mapa económico.
- Estrategia: gestión de cliente.
- Táctica: gestión de operaciones.

Caso real: Mejorando rentabilidad de producto y cliente. Reduciendo costes.

Un fabricante de alimentos preparados creía estar funcionando bien con un margen bruto del 40% y ganancias del 10%. No estaba mal, teniendo en cuenta que sus clientes eran las principales cadenas de supermercados que exigían productos seguros, frescos y de alta calidad entregados a horarios extremadamente ajustados día tras día.

Los clientes también esperaban servicios como la revisión e innovación proactiva en producto, suministro de ingredientes nuevos y exóticos, nuevas formas de presentar y empaquetar, servicios 24x7, y más...

La compañía pensó tener control financiero midiendo los costos directos y los márgenes brutos. Pero a la gerencia le preocupaba que a medida que aumentaban los volúmenes, también aumentaban los gastos generales, y algunas veces a un ritmo más rápido.

Cumplir sus objetivos de crecimiento y margen implicaba descubrir dónde fallaban los procesos y comprender la relación con el cliente.

La compañía descubrió que, para satisfacer las demandas de servicio cada vez más complejas de los clientes, los procesos internos se habían vuelto complejos. Esta complejidad causó costos indirectos adicionales y erosionaba la rentabilidad. Lo que no estaba claro era el impacto en los productos individuales y la rentabili-

dad por cliente. No era posible ver como mejorar la eficiencia sin dañar servicio al cliente.

Identificando rentabilidades.

La solución se obtuvo con un análisis de rentabilidad detallado, que demostró que solo el 50% de los 200 productos de la compañía ganaba dinero.

El análisis por producto y cliente dio una imagen aún más interesante, ver figura debajo.

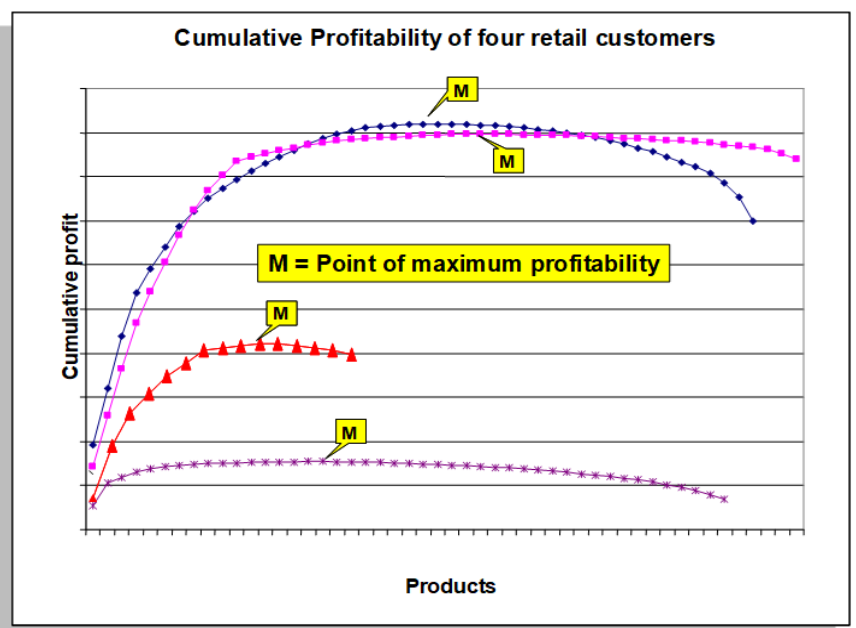
Se calculó el beneficio neto de cada producto por cliente. Como se ve en la imagen, gran parte de los productos no aportaban beneficio neto.

Resultados del modelo

Combinar el análisis de rentabilidad por producto y cliente, destacó los menos rentables y más preocupantes.

Mostró a operaciones, ventas y administración dónde había **oportunidades de mejora** en el negocio, y como hacerlo más efectivo tanto al mejorar los procesos internos como al cambiar la naturaleza de las relaciones con los clientes.

Margen de producto por cliente.



Los productos se listaron de más rentables a menos rentables, y se trazó una curva con el beneficio acumulado proporcionados por la secuencia de productos.

Se hizo evidente que algunos productos obtenían ganancias, mientras que la mayoría no aportaban casi nada o perdían.

El análisis por línea de producción y otras características específicas de cada producto, como los ingredientes, las cantidades de los pedidos, promociones, ...

revelaron las causas de la rentabilidad baja o negativa.

Algunas causas eran obvias: bajos volumen requieren una alta actividad de cambios; mucha mano de obra en líneas menos automatizadas; altos desperdicio de materia prima;...

Pero otras causas fueron más sutiles: el número de planes de producción de líneas durante un día; las cantidades mínimas de pedido para ciertos ingredientes; embalaje e impresión únicos pa-

ra promociones; ejecutar promociones por un 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 variedad innecesaria;...

“Se descubrieron costes que estuvieron ocultos hasta este estudio”

“Se obtuvo una mejora del margen neto del 50%, combinando el análisis de rentabilidad y la mejora de procesos.”

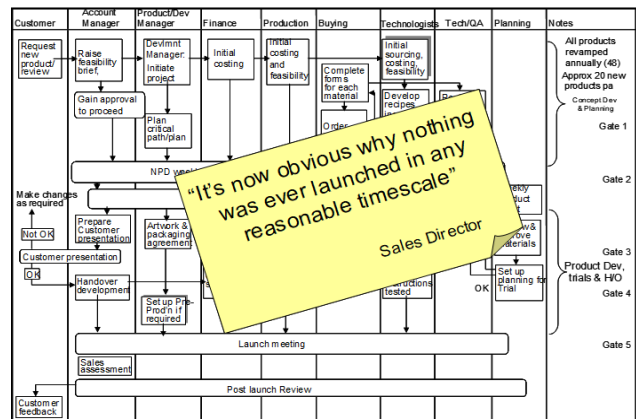
Identificando y solucionando problemas del proceso empresarial.

Se descubrió que algunos procesos son 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 recorrió físicamente de principio a fin y se dibujó un mapa.

El mapa (ver ejemplo a la derecha), mostró lo complicado que se había vuelto el negocio. El mapa generó ideas para simplificar el proceso. Y reunir a las personas vinculadas a los procesos descubrió los desperdicios debidos a fallos operativos. Una vez reconocidos y cuantificados el equipo se centro en mejorar los procesos. El ciclo de análisis y mejora se repitió para otros procesos clave.

El beneficio inmediato, reducir costes en un 25%



junto a la mejora de las relación con los clientes.

La empresa sabía ahora dónde dedicar recursos para mejorar la relación en beneficio mutuo.

Igualmente, sabía dónde recortar los niveles de servicio donde no se agregaba valor y no degradaba el servicio percibido por el cliente.



Solve BMC

Somos una consultora especializada en diseño e implementación de modelos analíticos de costes y mapas económicos. Ofrecemos tanto la solución funcional como la tecnología, trabajamos como partners funcionales, tecnológicos o ambos. Desarrollamos también modelos de gestión basados en los modelos analíticos de coste, cuya principal característica es la toma de decisión fundamentada en datos precisos y de calidad: [creamos información](#).

José I. PASCUAL Socio Consultor
jose.pascual@solvebmc.com

La dimensión perdida

Las compañías disponen de ERP (sistema informático de gestión) e incluso de BI (inteligencia empresarial). Los primeros son buenos organizadores de la información y gestores de los datos. Los segundos muy utilizados para la visualización dinámica.

Pero no crean información de valor, como pueda ser: el coste y margen neto por producto, cliente, mercado,... O combinar dimensiones y por ejemplo conocer el coste de un producto para un cliente en un mercado.

Necesitamos modelos relacionales no transaccionales. Construir mapas económicos a través de modelos estratégicos de coste.

El objetivo tomar decisiones estratégicas sobre: producto, cliente, mercado,... Y tácticas sobre: procesos y capacidades.

Para reducir costes, incrementar beneficios, mejorar competitividad, mejorar márgenes, superar competidores, crecer rentablemente,...

Fernando el Santo, 28010 Madrid
San Vicente 208, Valencia
info@solvebmc.com * www.solvebmc.com

