

## **OPORTUNIDADES DE MEJORA A TRAVES DEL VALOR OCULTO EN SUS DATOS**

Usted administra sabiamente su empresa, pero:

Sabe usted si sus productos son realmente rentables?

Sabe usted si sus clientes son realmente rentables?

Muchas veces eso queda escondido dentro de los números de la contabilidad donde, el cuadro de resultados no discrimina por producto y/o por cliente y, si lo hace (particularmente en el caso de producto), puede hacerlo en base a distribuciones teóricas que pueden tener poco que ver con la realidad.

Sin embargo, la información necesaria para esta evaluación puede estar oculta en sus datos.

Asumamos que usted tiene una empresa que produce una serie de productos para un conjunto de clientes. Seguramente habrá clientes de mayor facturación y otros de menor facturación y habrá mayor producción de unos productos que de otros.

Usted tendrá una estrategia de pricing con cada cliente y por cada producto, basada en su posicionamiento competitivo y en sus clientes (su historia, su solvencia crediticia y los volúmenes que compra). Pero quién le asegura que ese cliente es rentable y/o que el producto lo sea.

Si la producción de cada producto obedece a una orden de fabricación (que a su vez parte de una orden de pedido registrada en el sistema comercial) que lo acompaña en todas las etapas del proceso de producción. Si se tienen registradas las etapas en un sistema de producción, y si se tienen registrados los consumos de insumos y materias primas a partir de los registros de almacenes, es muy probable que tenga las herramientas para determinar la real contribución marginal de cada producto y cada cliente.

Recordemos, la contribución marginal es la diferencia entre lo facturado y los costos variables de esa venta. Es lo que le sirve para cubrir los costos fijos y generar la ganancia.

El sistema de producción registra, para cada etapa, los tiempos y la asignación de operarios/trabajadores a la misma (base para la posterior liquidación de jornales). A cada operario le corresponderá un determinado jornal (de acuerdo a su jerarquía y antigüedad), información residente en su sistema de personal. Este valor, ponderado por el efecto de las horas extra y las ausencias/vacaciones, representará el real costo unitario del operario/trabajador.

El tiempo registrado sirve, asimismo, para computar el consumo de energía de cada etapa de acuerdo a la potencia de los equipos que participan en la misma, que será luego multiplicado por el valor del KWh resultante del convenio que se tenga con la empresa distribuidora de energía eléctrica.

Los tiempos reales de producción pueden diferir de los tiempos teóricos por las realidades de la planta (programación, averías, tiempos muertos), por lo que es absolutamente necesario basarse en los tiempos registrados.

Almacén, por otra parte, tendrá registrados los consumos por orden de fabricación (los sobrantes o faltantes de las unidades de stock y su real uso se licuan a lo largo del año). Y Almacén o Compras tienen los precios unitarios de los diferentes insumos o MP.

Con toda esta información, depurándola, etiquetándola y ordenándola, y tomando como base un año de operación (para minimizar efectos de borde) y considerando a su vez moneda constante deflacionada con el índice que se considere más adecuado (que deberá estar alineado con la deflación de los precios), se pueden calcular los costos variables por producto (y de allí, por cliente). Estos costos, agrupados, se validan con los costos calculados a partir del sistema administrativo-contable y se resuelve cualquier desajuste.

A partir de los costos variables y los precios se calcula la contribución marginal por producto y cliente.

Respecto a los costos fijos, que surgen del sistema administrativo-contable, debe aplicarse una distribución en base a los criterios de costeo ABC. Particularmente por el impacto de cada cliente en las tareas administrativas y comerciales. Distribuirlos por órdenes de pedido o por horas de producción puede dar una idea equivocada, en especial para los clientes de bajos volúmenes y problemáticos.

Para qué sirve conocer la rentabilidad por producto y por cliente? A continuación algunas posibilidades:

- Revisar estrategia de pricing con cada cliente

- Mantener o descartar un cliente y/o producto o renegociar condiciones de venta

- Fomentar el negocio en los productos de mayor contribución marginal

- Identificar potenciales ineficiencias, al comparar costos teóricos con los reales

- Conocer la contribución de cada cliente/producto a su rentabilidad

De esta manera, sin mayores inversiones, puede identificar oportunidades de mejora en sus resultados, algunas de las cuales pueden ser muy importantes, en un momento donde toda oportunidad debe ser aprovechada.

Ing. Miguel Kelly

Consultor independiente

Miembro de EXC/IPACE

[www.linkedin.com/in/miguel-kelly-51a6722](http://www.linkedin.com/in/miguel-kelly-51a6722)