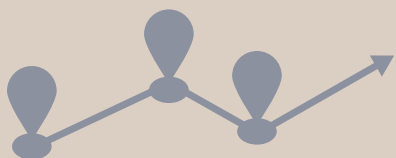


HEELFE.

9 consejos para aumentar la rentabilidad de tu empresa en los tiempos de la transformación digital





A los empresarios nos cuesta mucho hacer que las cosas vayan bien, ¡¡¡mucho!!!. Crear una empresa o mantenerla es una continua carrera de obstáculos. Y cuando por fin algo va bien, queremos que se mantenga y no tocarlo más hasta que no hayamos solucionado lo demás... Pero esto es imposible por dos motivos: 1º hay demasiadas cosas por hacer y 2º el mundo cambia demasiado deprisa para que lo que habíamos resuelto aguante lo suficiente. Frustrante ¿verdad? Pero es la realidad que nos ha tocado vivir. La sociedad de la información está haciendo que los cambios tecnológicos y sociales se produzcan a un ritmo cada vez más rápido. No solamente tenemos el poder de saber al momento lo que sucede en el mundo sino que ese conocimiento hace que TODOS reaccionemos más rápidamente y colaboremos de forma más efectiva para crear: inventos, nuevos productos, nuevas formas de comercialización, nuevas formas de distribución... Y eso supone un entorno mucho más competitivo que tira de los precios hacia abajo y que introduce nuevos productos sustitutivos continuamente, por lo que HAY QUE PELEAR más por la rentabilidad. Para afrontar esta batalla del día a día hay muchos métodos, pero no hay fórmulas mágicas que funcionen siempre, y en especial que funcionen para todos. Pero como es importante mantenerse inspirado, os vamos a dar unos consejos para mejorar la rentabilidad de vuestra empresa en estos tiempos de la Transformación Digital.

1. *Automatiza la gestión de la cadena de suministro para ganar plazo y reducir stock*
2. *El stock crece si no lo vigilas.
Vigila el dinero convertido en stock*
3. *Lo que no mides, empeora
Controla lo crítico* | *Lo que mides mejora.
Impulsa lo importante*
4. *Rodéate de talento...
o subcontrátalo una temporada*
5. *Antes de invertir en nueva maquinaria o locales,
asegúrate de que estás empleando los que tienes a pleno rendimiento*
6. *Mantente informado...
todo está cambiando muy deprisa*
7. *Usa contabilidad analítica.
Analiza el margen por producto y cliente*
8. *Revisa tu modelo de negocio.
Mejora tu oferta*
9. *Si tu software no es adecuado...
¡¡¡sustitúyelo!!!*



La presión de empresas como AMAZON con sus servicios rápidos está cambiando la psicología del consumidor y, tanto el consumidor privado como el empresarial está creyendo justificado exigir cada vez mejores plazos.

Por otra parte, las recientes y sucesivas crisis económicas han mermado la liquidez de las empresas, y al no poder permitirse el stock, muchas de ellas han mejorado a la fuerza la gestión de su cadena de suministro. Entendida esta como todo el proceso que va desde que se toma un pedido hasta que se sirve, pasando por los aprovisionamientos y la producción.

¿Y cómo lo han conseguido?. Pues eliminando etapas del proceso, presionando a los proveedores, y sobre todo **APOYÁNDOSE EN LA TECNOLOGÍA** para que tanto las decisiones de aprovisionamiento como las de producción y entrega se realicen de forma rápida y eficiente.

¿Y, ya está...? ¿Me compro un software nuevo para que piense por nosotros?. Desgraciadamente no es tan fácil. Los ordenadores son tontos (de momento), pero son unos tontos muy rápidos. Si somos capaces de plantear un proceso con todas las posibilidades y las decisiones que habrían de tomarse, o las alertas que se deberían generar para que un humano las tome, entonces somos capaces de demandar a una empresa de informática el software que nos hace falta.

¿Pero qué podemos conseguir? ¿Merece la pena?

- Imagina que tus comerciales pueden confirmarle la fecha de servicio al cliente sin tener que consultar a nadie más que al ordenador, y que además la fecha es creíble.
- Imagina que el Responsable de Compra sabe en todo momento cual es la necesidad de todos los componentes en función de los pedidos y las previsiones, y que el ordenador le alerta de cuando es necesario pedir más.
- Imagina que el Responsable de Producción conoce en todo momento no solo cuanto stock tiene, sino cuanto hay disponible en función de los pedidos y de las previsiones, y que el ordenador le alerta de cuando es necesario producir más.
- Imagina que los operarios de almacén saben que pedidos tienen asignada toda la mercancía, y por tanto ya se pueden preparar. Imagina que ya no tenemos sorpresas porque el stock que se produjo para un cliente se ha servido para otro. Imagina que suele haber mercancía para todos en plazo.

1.

Automatiza la gestión de la cadena de suministro para ganar plazo y reducir stock

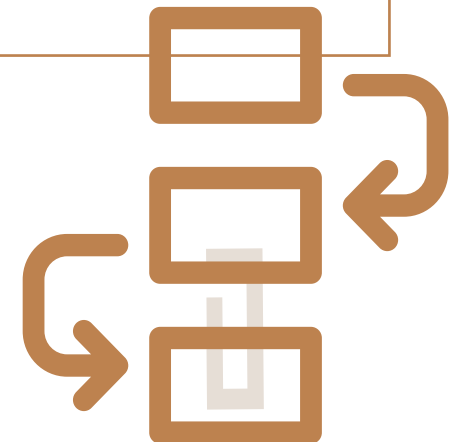
Quizás no sea mucho imaginar porque **MUCHAS EMPRESAS YA FUNCIONAN ASÍ**, pero si tu empresa no es una de ellas...imagina lo que puede ser competir contra ellas.

Por eso es **VITAL** tomar el tiempo necesario para diseñar nuestro proceso logístico ideal y tratar de que nos lo adapten lo mejor posible. Digo diseñar porque no hay programas informáticos que sirvan para todos los tipos de empresas, y si nosotros no sabemos qué necesitamos, lo que nos implanten es difícil que lo cumpla. Las empresas que venden e implantan software normalmente son especialista en cumplir los requerimientos que les proponen no en diseñarlos.

Y hay que tener muy presente que **lo que es importante no es el software**, pues si el proceso lo hemos diseñado nosotros y cambian las circunstancias de mercado, nosotros sabremos qué hay que modificar. Y si el software (normalmente un ERP) deja de sernos útil por cualquier circunstancia (otras alternativas, problemas de rendimiento, conectividad...), simplemente organizamos que nos trasladen NUESTRO PROCESO a un nuevo programa.

El principal impacto de esta forma de trabajar es:

1. Cuando confiamos en nuestro proceso podemos **reducir tanto el stock de materias primas** como el de producto acabado sin incumplir plazos.
2. **El trabajo administrativo** en producción se **reduce** enormemente.
3. **Nuestro plazo de servicio mejora** y nuestra capacidad de hacer picking también.





Tener más stock es la escapatoria clásica para multitud de problemas: plazos de servicio, fiabilidad de servicio, fiabilidad de los proveedores, problemas de calidad...y también es la pesadilla de Gerente y del Director Financiero que ven como la liquidez se “entierra” en los almacenes.

Y no es fácil de vigilar pues la diversificación de producto (más colecciones, tallas, colores, variantes...) y otros factores como el aumento de ventas, stocks para nuevos almacenes intermedios, stock de tiendas propias, etc., parecen justificar los aumentos pero... ¿son todos necesarios?.

Un buen sistema de planificación logística, como explicábamos en el punto anterior, alivia pero no garantiza, pues al fin y al cabo somos nosotros quienes fijan sus parámetros: stock mínimo, grado de cobertura, número de referencias...

De hecho, si no revisamos esos parámetros en función de la evolución del stock, el sistema de planificación logística nos puede llevar a la suspensión de pagos de una forma rápida y efectiva. Por todo ello debemos revisar nuestros almacenes de forma exhaustiva y comparar el stock de cada producto contra su rotación y Gerencia tiene que **PONER LÍMITES** en función del presupuesto y la racionalidad.

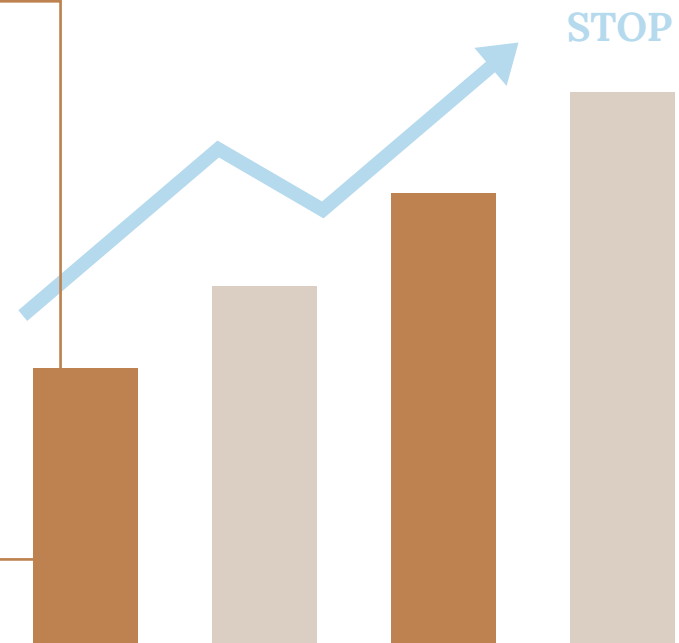
Y todos se opondrán a él pues Comercial desea un número cuanto más grande de referencias mejor para facilitar la Venta y Producción, Compras, Calidad y los propios trabajadores están más cómodos teniendo cuanto más colchón mejor. Por contra, si fuera por el Director Financiero tendríamos stock cero, pues servir no es su problema.

2.

**El stock crece si no lo vigilas.
Vigila el dinero convertido
en stock**

Poner límites supone tomar decisiones sobre, por ejemplo:

- Cuantas colecciones, anteriores a la del año en curso, vamos a mantener en activo, o simplemente el número de referencias totales.
- Límites de ventas para mantener un producto en activo.
- Valor económico total del stock TOPE, a partir del cual nos reunimos a tomar decisiones.
- Poda de "variantes" con menos rotación (tallas, colores, modelos especiales...).



Y sobre todo, como ya se ve en las decisiones expuestas, PONER INDICADORES de STOCK, en número, valor y evolución. Para establecer alarmas y que la inversión en stock no se descontrole. Esto es muy importante porque adquirir stock mediante compra y/o fabricación es fácil, pero deshacerse de él en caso de que no lo queramos, no es para nada tan fácil, al menos sin perder dinero.

En las empresas que tienen tiendas propias el tema se complica especialmente, pues muchas veces no se tiene conectado informáticamente el stock de las tiendas con el de los almacenes propios. Lo mismo sucede cuando tenemos un operador logístico que manipula nuestra mercancía. Es extremadamente importante tener todos nuestros datos integrados, pues donde no se mira es hacia dónde los empleados suelen enviar los problemas que no saben o que no quieren abordar.

Nuestro sistema informático debería ser capaz de darnos en línea tantos los datos de stock, como los indicadores creados para su vigilancia. Porque no solo es stock, es una gran cantidad de dinero invertido que además se puede perder por problemas de deterioro y de obsolescencia.

Dicen que

“Cuando la responsabilidad es de todos, la culpa es de nadie.”

Por eso, en muchas ocasiones en una empresa algún aspecto del funcionamiento empeora hasta llegar a un punto de difícil solución. Y esto es frecuente cuando las responsabilidades son compartidas.

Por ejemplo, si el Responsable de Compras obtiene descuentos por pagar pronto, el Responsable de Producción está prefiriendo a unos cuantos proveedores que cobran también pronto, y el Dir. Comercial ha ofrecido unas excelentes condiciones de financiación en unas operaciones grandes... De repente nuestra financiación empieza a empeorar.

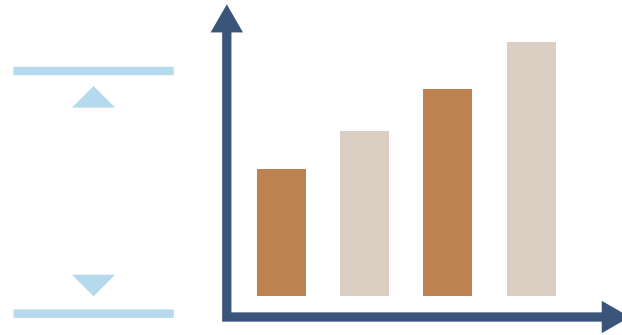
Si nos damos cuenta cuando no nos dan más crédito en el banco, nos encontramos en una situación complicada que tenemos que resolver de forma inmediata, a la que hemos llegado sin darnos cuenta, y con unos compromisos con clientes y proveedores que son difíciles de reconducir a corto plazo. Y por si fuera poco tampoco nadie ha hecho nada malo, todos estaban intentando cumplir con su misión.

Por eso es importante que la Gerencia vigile los **aspectos más críticos del negocio** por medio de indicadores de control. Estamos hablando de aspectos como la rentabilidad, el nivel de stock mencionado en el punto anterior, la productividad, el absentismo, la calidad los plazos de entrega.

Esto es así porque la experiencia nos demuestra que es más fácil que las cosas vayan a peor que a mejor. Que los problemas surgen y empeoran si no reaccionamos a tiempo y sobre todo que hay muchos actores que por interés personal pueden provocar esto: proveedores, clientes, trabajadores...

Por otra parte, no todo lo crítico a vigilar está en el interior. **Hay que mirar también hacia fuera.** Si el mercado de nuestro producto en otros países empieza a disminuir, ¿llegará la tendencia al nuestro? ¿Qué está pasando con nuestra cuota de mercado? ¿Mejora o empeora? ¿Cómo nos están percibiendo nuestros clientes? ¿Está cambiando la edad de los que nos prefieren?.

No hay recetas infalibles para determinar qué es lo que hay que medir y qué es lo que no hace falta. Son decisiones que hay que tomar en función de la experiencia y la lógica.



Está claro que cuanto más midamos más información tendremos disponible, pero obtener los datos supone un esfuerzo, y analizarlos también. Si sobrecargamos a nuestros mandos con labores administrativas para conseguir los datos los problemas vendrán por otro sitio.

Así pues, lo más recomendable es empezar poco a poco por lo más crítico e intentar automatizar lo más posible la captura y análisis de los datos, para eso tenemos ordenadores. Hoy en día las herramientas de **Business Intelligence** y de comunicaciones nos permiten grandes cosas. Lo que hay que tener claro es que la información sirve para reaccionar rápido, y un dato perfecto a final de mes no es tan útil como una alarma de lo que pasó ayer.

Todos tenemos claro que no nos comportamos igual cuando nos observan que cuando no. En general cuando alguien está valorando el resultado de nuestro trabajo nos preocupamos más de que salga bien. De hecho, en muchas ocasiones puede llegar hasta a ser motivador, ¿será por eso que la gente se compra un reloj con GPS para saber cuánto ha corrido cada día?.

La experiencia parece confirmarlo, y así nos encontramos muchas veces que por el mero hecho de medir el rendimiento en plantas de fabricación se consiguen mejoras de entre un 5% y un 20%. Y no solo por el hecho de la "motivación", sino porque salen a la luz algunas malas prácticas que antes pasaban desapercibidas.

Pero lo más importante es que si además de medir, analizamos los resultados y proponemos nuevos métodos y formas de trabajo, la mejora suele ser espectacular.

¿Y por qué?, pues porque la rutina se instala fácilmente en nuestras vidas y en nuestro trabajo. Cuando preguntas por qué se hace una cosa de esta o aquella manera en una empresa (en planta o en oficinas, es igual), muchas veces la respuesta es: "porque así es como se hace, toda la vida se ha hecho así", "porque así es como me enseñaron a hacerlo", "es como dicen los jefes"...

No nos damos cuenta de que a veces los procesos se iniciaron con un método que ya no tiene tanto sentido, o que alguien pidió un informe semanal que ya nadie mira pero se sigue haciendo.

Por eso, después de haber definido que aspectos de la empresa son CRÍTICOS y haberlos puesto bajo control con indicadores y límites, lo siguiente es identificar que procesos son **IMPORTANTES** para MEJORARLOS.

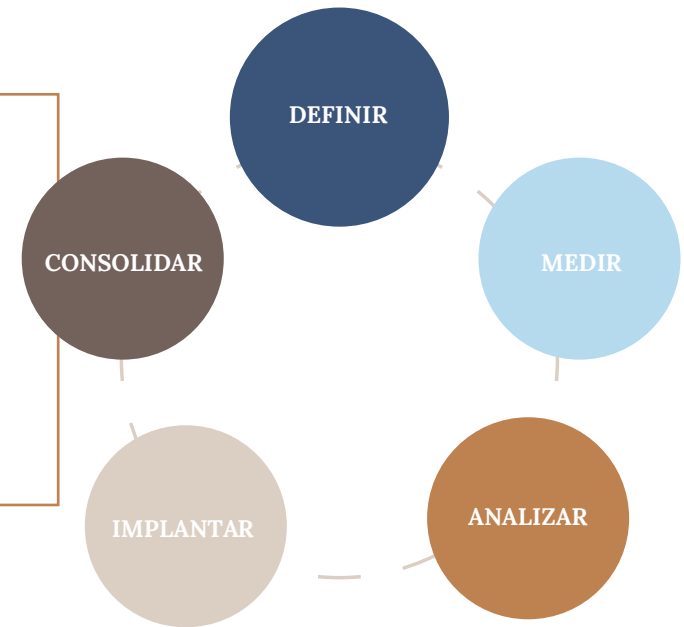
¿Pero Importantes por qué?, pues **porque afectan a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.** CRÍTICO es lo que nos puede matar, Importante es lo que queremos hacer con nuestra empresa.

Por ejemplo, puede ser importante el proceso de planificación y entrega, pues el plazo conseguido es determinante para conseguir nuevos clientes. O puede ser importante el proceso de ensamblado porque resulta que en nuestra empresa supone el mayor porcentaje de los costes directos, y necesitamos una reducción de coste para el precio que nos hemos propuesto.



Existe un ciclo “mágico” para MEJORAR todos los procesos, que es el siguiente:

1. Pensar qué quieres mejorar y **definir** los límites del proyecto.
2. **Medir** el rendimiento actual.
3. **Analizar** como lo estamos haciendo y definir alternativas.
4. **Implantar alternativas** y medir.
5. **Consolidar** la nueva “rutina”.



Como resultado muchos indicadores creados para medir la mejora durante un proyecto, se transforman después en indicadores de control para mantenerla.

¿Y por donde empezamos?. En la empresa, la posibilidad de mejora es infinita, por eso siempre es mejor enfocarse en aquellas áreas donde se espera mayor impacto sobre los resultados de la empresa. Así, si estamos en una empresa con un alto porcentaje de mano de obra sobre el coste del producto no enfocáramos en mejora de productividad de los operarios, pero en una empresa de distribución quizás nos centráramos en el ciclo logístico, y en una empresa de servicios en el proceso de administración.

Lo que hay que tener claro es que, si medimos y no actuamos, el efecto sobre la moral y la disciplina es devastador. Es mejor ir poco a poco y actuar que intentar abarcarlo todo y que salgan a la luz problemas para los que no tenemos tiempo ni capacidad de reacción. Paciencia, de uno en uno, los problemas nos van a esperar, no se van a ir solos, desafortunadamente.

Así pues, tenemos un extenso mar donde “pescar rentabilidad”, lo que mucha veces nos cuesta, es encontrar pescadores. De eso hablaremos en el siguiente punto.

Todo lo que hemos contado hasta ahora requiere trabajo y dedicación y aunque los frutos merezcan la pena, la limitación de talento y "horas" dentro de nuestros equipos nos limita y nos hace aplazar continuamente proyectos que son necesarios. Podríamos contratar más talento, pero nos da miedo cargarnos de estructura...y con razón.

¿Qué podemos hacer?. Pues, pensemos que hoy en día las empresas que tienen éxito se lo deben en gran parte a apoyarse en buenos proveedores. Es importante ejercer la actividad en una zona donde encontremos proveedores de componentes y servicios, pues esto es lo que no da agilidad y buenos costes.

De igual forma se puede contratar el lanzamiento y ejecución de proyectos en la empresa, pero esto no se tiene claro en todos los ámbitos. Pocas empresas tienen el volumen suficiente como para tener un abogado en nómina, por eso subcontratan asesoramiento legal sin dudarlo. En cambio, para analizar su actividad o perfeccionar sus procesos es más raro que contraten ayuda externa. Esto es porque se supone que ya tenemos ese talento en casa y si lo utilizamos ahorramos costes: "hágaselo usted mismo".

No obstante, esto no es tan rentable. Muchos seríamos capaces de arreglar un problema de fontanería en casa, por ejemplo, pero nos costaría tiempo y accidentes, perfeccionar nuestra técnica. Por eso también, muchos de nosotros llamamos a un especialista que lo resuelve inmediatamente y dedicamos ese tiempo a otras cosas que nos resultan más placenteras y/o rentables.



Lo mismo sucede con la organización de la empresa. Para trabajos como diseñar la mejor tienda online, montar un nuevo sistema de planificación, informatizar los procesos o montar la mejor red comercial es posible que necesitemos especialistas concretos. ¿Por qué?:

- Porque nuestros técnicos no saben de todo y sobre todo no son especialistas en todo.
- Porque sustituir a nuestros técnicos por técnicos con más conocimientos supone fichajes caros.
- Porque una vez ejecutado el proyecto, nuestros técnicos son capaces de gestionar la nueva forma de trabajar.
- Porque a veces a nuestros técnicos los tenemos saturados y no les caben más proyectos, pero aplazar los proyectos es perder rentabilidad y oportunidades.

El talento no debe ser la limitación a la mejora de la empresa, porque en este momento en España hay empresas de servicios, y profesionales libres que nos pueden ayudar a poder abordar casi cualquier proyecto. De hecho, esta disponibilidad es una consecuencia directa de los cambios que indicábamos al inicio, y de la fluidez en las comunicaciones entre clientes y proveedores.

Lo que hay que decidir pues, es si nos merece más la pena contratar el talento o subcontratarlo y para ello hay que valorar:

- Si una vez acabados los proyectos que queremos poner en marcha, va a haber suficiente carga de trabajo para los nuevos técnicos/directivos, y qué relación tendrán con la estrategia y los resultados de la empresa.
- Si en lugar de ello contratamos de manera temporal los servicios de una empresa para nuestros proyectos de mejora, normalmente será más caro que usar los servicios de personal propio, pero el coste desaparece en cuanto acaba el proyecto y lo que queda es la nueva rentabilidad adquirida por el proyecto.

En cualquier caso, recuerda que en estos momentos la competencia es mayor que nunca. Es importante no perder el paso.



Si no hemos abordado los puntos anteriores (proceso logístico, revisión del stock, medición del rendimiento, acciones de mejora...), no tiene sentido invertir en maquinaria o nuevas plantas y almacenes. Puesto que lo más normal es que tengamos...

- MÁS inversión en stock y en espacio de almacén de la necesaria, aunque no del producto que nos hace falta en este momento.
- RETRASOS a la hora de servir que hacen reclamar a Comercial, MÁS STOCK y MÁS CAPACIDAD.

Por eso, muchos Comités de Dirección acaban reclamando inversiones a la propiedad para instalar más maquinaria y/o ampliara los almacenes.

Pero no están teniendo en cuenta que normalmente cualquier nueva maquinaria o espacio de almacenamiento cuesta mucho más dinero que el que cuesta en horas hombre la revisión y mejora de nuestros procesos.

¿Para qué gastar en una nueva máquina, que nos proporcione la producción que estamos perdiendo por rendimiento insuficientes? ¿por qué hacerlo, cuando el coste de un proyecto de mejora, puede valer la décima parte?. Especialmente si un porcentaje importante de lo que produce esta máquina no nos hace falta en realidad.

Se toman muchas decisiones de este tipo porque cuando pagas por una máquina te dan algo tangible. Algo que, además, supuestamente tiene un valor en mercado si quisieras liquidarlo (aunque en realidad no suele ser así). En cambio, invertir dinero en proyectos, personal o en consultoría nos hace sentir incertidumbre y hay que seguir muy de cerca los proyectos para asegurarse de que nuestro dinero se está empleando bien.

Otra de las razones es el “enfado” ante incumplimientos de fechas con clientes y oportunidades perdidas. Pero esto no se debe frecuentemente a que no tengamos capacidad, sino a que además de tener un proceso de planificación mejorable, no hemos sabido prever con tiempo la evolución de la carga de trabajo con el cambio de temporada o catálogo, ni adaptar nuestros turnos y horas extras a ella. La solución más fácil es tener capacidad de sobra, en máquinas y personal, pero eso nos puede llevar a unos costes superiores a los de nuestra competencia.

Si antes de invertir en máquinas y edificios gastamos una fracción de su coste en analizar bien si son necesarios... siempre estaremos en situación de tomar esa decisión después, y quizás con un dimensionamiento más razonado. El caso contrario no ocurre, el estudio posterior puede reducir nuestros costes de personal, pero las amortizaciones se quedan.



La transformación digital es el cambio asociado con la aplicación de tecnología digital en todos los aspectos de la sociedad humana. Hay nuevas formas de hacer eficiente la producción y la logística, muchos procesos se pueden automatizar, el consumidor compra y se informa vía internet, se introducen nuevos productos en el mercado con nuevas prestaciones y formas de comercialización y entrega.

Esto hace que el ciclo de vida de los productos se esté acortando brutalmente. Hay productos de éxito que, de repente, son sustituidos y olvidados por la entrada de un sustituto. En los artículos de moda hemos pasado de 2 colecciones por año a 4, o incluso a la sustitución continua de artículos cada semana.

Un ejemplo es el de las librerías. Y es que este modelo de negocio, simplemente, está dejando de ser viable. Muchos de estos pequeños empresarios (y algunos no tan pequeños) se están planteando en estos momentos la alternativa entre abandonar o convertirse en un espacio en el que no solo se venden libros y revistas ¿café, club, asociación...?

Por esta razón se hace necesario que el empresario sea capaz de identificar las posibles amenazas sobre su modelo de negocio para poder reaccionar a tiempo. Y reaccionar a tiempo significa cambiar este modelo de negocio para poder sobrevivir.

De esta forma, por ejemplo, hay muchos empresarios que ante la amenaza de las importaciones asiáticas o incluso por las plataformas de venta por internet, se han especializado en productos diferentes y han cambiado su modelo de comercialización.

Pero estas son decisiones difíciles y traumáticas que no queremos abordar de forma precipitada y sin motivo real. Por eso necesitamos dotarnos de datos de como está evolucionando la realidad.



Un dato muy evidente es la evolución de nuestros beneficios...pero ¿a qué se debe?. ¿A que gastamos mucho?, ¿a que lo que nos están comprando no es lo que más rentable nos resulta?, ¿a que la gente ahora prefiere un tipo de producto diferente o sustitutivo de los nuestros?. Y esto... ¿es temporal, o se ve una tendencia clara?. ¿Nos pasa solo a nosotros?.

Por eso necesitamos datos e indicadores de control interno, para vigilar aspectos propios como los costes y el desempeño. Y también indicadores externos como por ejemplo las ventas del sector, tendencias, cuotas, opinión del cliente, datos de los clientes.

En el caso de los indicadores externos, la mala noticia es que NO hay una forma mágica o segura para hacerlo. El Gerente y/o el Empresario se pueden informar de lo que está sucediendo por multitud de medios. Hoy más que nunca: asociaciones empresariales, ferias, conferencias, internet, la universidad, otros empresarios, asociaciones de networking, proveedores, los propios directivos de la empresa...

Siempre ha sido la misión del Gerente planear el futuro y la estrategia de la empresa, es decir "fijar el rumbo", pero en muchas ocasiones las tareas de gestión del día a día absorben su tiempo, y lo mantienen arreglando y organizando la nave. Por eso es necesario que estos indicadores le lleguen de forma fácil, regular y sistemática, pues solo así se mantendrá alerta.

Además, ha de tener presente que necesita dedicarle tiempo sistemáticamente a esta actividad, porque todo cambia más deprisa que antes, y si no lo hace así, puede tardar demasiado tiempo en convencerse de que hay que modificar el rumbo. Y es que no solo se trata de recibir la información, hay que procesarla y trabajarla para ver cómo afecta a la empresa y que oportunidades se abren o se cierran.



En la contabilidad financiera restamos de las ventas los costes de operación y obtenemos el margen de las operaciones. Si además, tenemos un sistema de escandallos para calcular los precios, podemos saber el margen teórico que tiene la venta de cada uno de los productos según su escandallo y la tarifa. Pero la realidad es un poco más compleja.

En el día a día ocurren cosas como estas:

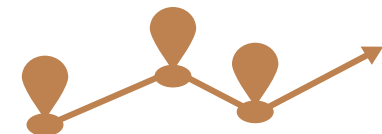
- Hay productos con más problemas de calidad y desperdicios que otros.
- En muchas ocasiones, los costes reales son diferentes de los que calculamos a toda prisa para dar una cotización.
- Los rendimientos de las máquinas pueden diferir mucho de unos productos a otros y además, hay que tener en cuenta el tiempo usado en los cambio de partida y el tamaño medio de pedido.
- Hay productos que necesitan más manipulación que otros, lo cual se debería tener en cuenta tanto en el escandallo teórico, como en cálculo de costes reales.
- Hay clientes con mejores condiciones que otros, y que compran más unos productos que otros.

Todo ello hace que cuando comparemos los costes teóricos de acuerdo a la producción y las ventas, nos encontremos con desviaciones que no sabemos explicar.

Para explicar esas desviaciones tenemos la contabilidad analítica. Por medio de este método atribuimos todos los costes a los centros de trabajo que los han generado (por ejemplo los costes de mantenimiento a la sección y/o a la máquina que lo ha generado), y los consumos a los productos/ordenes que los han utilizado.

De esta forma podemos comparar los costes teóricos con los reales y corregir los teóricos si es necesario, y/o buscar las causas de las desviaciones para eliminarlas.

Además, cuando sabemos los costes reales de los productos y cruzamos el dato con los ingresos de cada venta (el precio a que hemos vendido con los descuentos aplicados), podemos analizar la rentabilidad por producto y por clientes.



Cuando hacemos esto nos encontramos muchas sorpresas, como que hay productos deficitarios, o clientes que valorábamos como excelentes pero que no lo son tanto. Esta información es vital para:

- **Ajustar los precios.** Puesto que si ofrecemos productos por debajo de su precio razonable sacrificando margen, lo que conseguimos lógicamente son ventas. Si esas ventas se las quitamos a la competencia y tenemos capacidad de sobra, está bien. Si esas ventas están desplazando a otros productos de nuestros propios pedidos, estamos perdiendo rentabilidad.
- **Negociar mejor.** Ya que sabemos mejor lo que nos está aportando un cliente y lo que le aportamos a él.
- **Planear el futuro.** Es fundamental para nuestra estrategia de empresa apostar por productos rentables y con futuro. Si nuestra rentabilidad está basada en los productos que están perdiendo cuota de mercado, tenemos un problema. Si descubrimos productos que son mucho más rentables y que pueden crecer en cuota de mercado, tenemos una oportunidad.

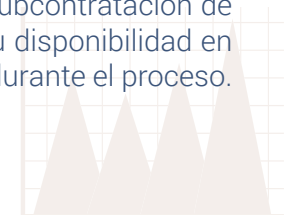
Un factor importante a tener en cuenta es que lo “perfecto es enemigo de lo bueno”. Es preferible un sistema “controladamente imperfecto” para conocer los costes, pero fácil y económico de mantener, que un sistema que tiene en cuenta hasta el último céntimo pero que nos da la información tarde o que nos genera costes desmedidos de gestión.

Otra de las grandes ventajas que nos proporciona la contabilidad analítica es que nos permite valorar con mayor exactitud el coste que cada operación está añadiendo al producto. Antes comentábamos que las empresas que tienen éxito se lo deben en gran parte a apoyarse en buenos proveedores. Pues bien, saber lo que nos cuesta cada operación nos permite valorar la posibilidad de subcontratarla.

En muchas ocasiones una empresa ha tenido éxito porque domina técnicamente una parte del proceso que aporta más calidad o prestaciones al producto. Pero sucede que por economía de escala o por conocimiento no es tan eficiente en otras partes del proceso como otras empresas especializadas.

De esta forma, muchas empresas han optado por externalizar procesos. Como por ejemplo la fabricación de componentes auxiliares, el montaje, la confección, o el almacenamiento y distribución del producto. Incluso hay empresas que lo único que hacen es el diseño y comercialización del producto.

En un mundo tan cambiante como el actual, la información nos aporta la capacidad de tomar decisiones vitales para la supervivencia de la empresa. Y por otra parte, en este momento, las posibilidades de subcontratación de productos y servicios son mayores que nunca, y más fáciles gracias a la información sobre su disponibilidad en el mercado. Además, es también más fácil la coordinación digital entre clientes y proveedores durante el proceso.



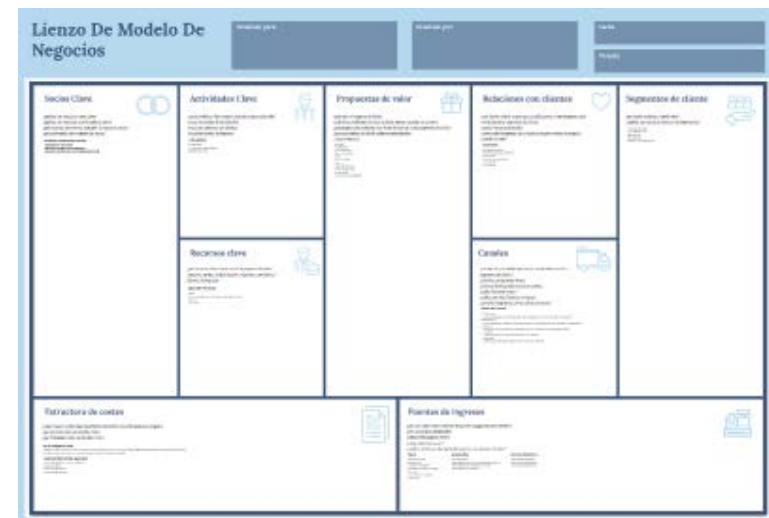


Como ya hemos visto, en estos momentos la introducción de nuevos productos en el mercado es más rápida que nunca. Por eso el Gerente y el Empresario deben revisar periódicamente su modelo de negocio para estar seguros de que podemos mantener nuestra competitividad con la llegada de los nuevos actores y estrategias. Esto se puede hacer de una forma sistemática, utilizando alguna metodología como por ejemplo el modelo CANVAS o de una manera más visceral dependiendo de la intuición y experiencia que cada uno posea. Se puede recurrir también a la ayuda externa para añadir objetividad al proceso y/o apoyarse en el equipo de directivos...pero hay que hacerlo. Y es que los cambios importantes en el modelo de negocio requieren tiempo que es lo que con esta aceleración de mercado no tenemos.

Si lo que acaban de sacar al mercado nuestros competidores llevaban un año organizándolo, y nosotros no tenemos ningún plan en marcha, ahora nos va a costar un año plantarles cara. Esto además supone un cambio de mentalidad, pues hacer cambios en el modelo de negocio para ser más competitivo/rentable no solo significa acciones como comercializar de forma diferente o utilizar nuevos tipos de proveedores...significa también hacer cambios en nuestro producto tradicional o incluso abandonarlo. Y es que esto es especialmente duro para un empresario, que ha levantado la empresa en torno a un producto y que ha genera su identidad basada en él.

No solamente es difícil a nivel técnico sino a nivel sentimental y de identidad propia. Una empresaria amiga mía me decía: "como le voy a decir a mi padre, que fundó la empresa y la llevo arriba basándose en la calidad y la durabilidad de nuestros productos...que ahora lo que la gente quiere es moda y no quiere usar una prenda más de una temporada...".

De hecho, muchas veces se generan nuevas empresas para, usando parte de las instalaciones y el capital en una nueva marca/empresa, producir un producto con un posicionamiento totalmente diferente. Y se mantiene el producto viejo mientras le quede vida con la antigua empresa.



Revisa tu modelo de negocio.
Mejora tu oferta

Otro aspecto de la actualidad, es que muchos empresarios opinan que lo más valioso es su cartera de clientes y su red comercial y de contactos. Que si es necesario fabricarán el producto, pero que lo más importante es conseguir lo que quiere el cliente, no como conseguirlo. Esto además les permite comercializar de forma conjunta productos cuyo método de fabricación e instalaciones no tienen nada en común, pero cuya decisión de compra se toma también de forma conjunta por el consumidor. Así por ejemplo, se vende todo el equipamiento de un cuarto de baño, desde la toalla, el toallero y hasta el dosificador de jabón. O por ejemplo también, el coche y el seguro para el coche, un producto y un servicio.

Esto supone, que si nosotros vendemos producto por un canal tradicional, nos podemos ver desplazados por ejemplo por una gran superficie que comercializa nuestro tipo de producto como complemento de otros productos, pero que ni nos lo compra a nosotros, ni los compra siquiera en España.

En definitiva, hay que revisar periódicamente nuestro modelo de negocio para redefinir nuestra propuesta de valor a nuestro cliente y/o buscar nuevos clientes. La competencia también lo está haciendo.



Muchos Gerentes, recuerdan como un trauma la implantación del ERP de la empresa. No iba nada, había que cerrar el mes, no había confianza en las operaciones... Bien, también mucha gente recuerda con horror su primera cita. Con horror si le salió mal, pero ninguno dejamos de intentarlo hasta dominar la técnica...¡¡¡estábamos motivados!!!

Pues lo mismo pasa con el software. En estos momentos como comentábamos con anterioridad, lo más valioso en la empresa para muchos empresarios no es el proceso de fabricación, sino el ser capaces de poner en casa del cliente, lo que quiere el cliente, cuando quiere el cliente. Esto no es posible sin ordenadores para manejar rápidamente todas las operaciones. Necesitamos un software como comentábamos en el primer punto, que nos lo permita. Esto también es motivador.

Por otra parte, la nueva generación de software permite una mayor interconexión entre sistemas. Utilizándola podemos hacer que nuestros comerciales pasen directamente los pedidos desde una tablet. También que nuestros clientes puedan ver sus datos y modificar o hacer sus pedidos por internet, y consultar si su pedido está fabricándose o de camino. Podemos enviar facturas digitalmente y manejar todos los documentos sin usar papel. Podemos generar todos los indicadores de una forma centralizada aprovechando todas las fuentes: el ERP, la tienda online, el CRM, los proyectos, las colecciones... Podemos conectar todos nuestros centros de producción, almacenes y tiendas.

En definitiva, podemos no solamente automatizar una inmensa cantidad de trabajo administrativo, sino hacerlo a toda velocidad.

Pero...casi todas las empresas tienen un Responsables de Mantenimiento, y sin embargo no todas tienen un Responsable de Informática y/o un Responsable de Mejora. A veces se subcontrata, pero solo el mantenimiento de lo que hay, no una gestión de la mejora en los sistemas.





No aprovechar las posibilidades que nos da la Transformación Digital es un pecado que muchas empresas pagan con la pérdida paulatina de competitividad y rentabilidad.

Así pues, para un Gerente es conveniente plantearse si hay alternativas a nuestros Sistemas de Información, y cuál sería el impacto económico sobre la cuenta de resultados el abordar el proyecto. Y esto es algo que se tiene que hacer periódicamente pues no hay sector más dinámico que el de la informática y lo que nos contaron hace un año ya no es válido.

Por otra parte, no podemos pensar que las soluciones que adoptemos nos valgan para el resto de la vida de la empresa. Más vale una solución sencilla y barata puesta en marcha ya, que una solución perfecta dentro de dos años. Dentro de dos años el mundo será diferente y el periodo de amortización de las soluciones digitales ha de ser necesariamente corto.

El asunto como se puede imaginar es complicado. El Gerente normalmente necesita apoyo para todo esto. Este apoyo se puede conseguir con personal propio o subcontratarse, pero no es conveniente que el asesoramiento no nos lo de exclusivamente quien nos vende el software por motivos obvios. Al Gerente no le hace falta saber cómo de maravilloso es el software y cuantas prestaciones tiene, sino una valoración objetiva de los beneficios que va a generar.

9.

*Si tu software no es adecuado...
¡¡¡sustitúyelo!!!*



Miguel Monedero
Socio Consultor



miguel.monedero@heelfe.com
[mmonedero@](#)
[in/mmonedero](#)