

¿Son todos los clientes iguales?

Utilización de la información de Costos para Evaluar la Rentabilidad de Clientes

Satisfacer a los clientes resulta cada día más complejo. En la mayoría de las industrias esto significa incrementar la presión para posicionar nuevos productos y probar su efectividad en el mercado, reducir costos y diseñar procesos internos enfocados a servir a los clientes con productos y servicios de valor agregado. Las empresas requieren analizar las tendencias de compra de sus clientes, realizar entregas más frecuentes y al mismo tiempo, controlar el inventario y administrar los productos agresivamente.

Desde la concepción de la idea de un nuevo producto hasta los procesos de producción y distribución, cualquiera que sea la industria a la que su negocio pertenece, debe encontrar ideas para reducir sus tiempos de ciclo y cubrir las expectativas de sus clientes. Satisfacer las expectativas de los clientes no sólo es difícil, sino costoso. Sin embargo, el esfuerzo y la inversión para cubrir estas expectativas no necesitan ser las mismas para todos los clientes.

Para decidir sobre los servicios a ser provistos a los clientes o canales de mercado, la compañía deberá considerar, entre otros factores, la alineación del servicio con su estrategia, su capacidad organizacional para entregar los servicios, las necesidades específicas de sus clientes, el potencial de rentabilidad obtenida al proveer servicios y el costo de proveer el servicio. Es decir, el “costo de los clientes”.

Aún cuando pueda parecer intuitivo que el “costo-de-servir” a cada cliente varía, la rentabilidad por producto ha sido históricamente considerada más importante que la rentabilidad por clientes, aunque es importante para medir la rentabilidad o pérdida total por producto. Sin embargo, la necesidad de contar con información de costos al nivel de clientes, para cuantificar los recursos consumidos por una ola de crecimiento de servicios, es crítica para tomar decisiones relacionadas a la oferta de servicios, niveles, calidad y precio. El complejo nivel de servicios provistos aconseja una necesidad para las empresas de entender el costo real y el impacto sobre la rentabilidad de servir a cada cliente (por lo menos a los más importantes).

Para que una compañía tome una decisión relacionada al impacto sobre la rentabilidad al cambiar el mix de un producto o servicio, se necesita una información de costos acertada. Sin embargo, los métodos convencionales de costeo no identifican apropiadamente el “costo-de-servir” a los clientes. Estos métodos proveen de un entendimiento razonable de los costos de producción, pero no identifican los costos de pre y post producción de clientes, canales o productos, puesto que éstos se distribuyen arbitrariamente a todos los clientes y/o productos, sin considerar el consumo de recursos por parte de un producto o servicio específico. Como resultado se obtiene una pobre información de costos para soportar la toma de decisiones.

¿Cómo desarrollar Información de “Costo-de-Servir”?

El “costo-de-servir” está basado en las actividades específicas desempeñadas para un cliente, un segmento de mercado o un canal de distribución específico, y diferirá, dependiendo de las actividades asociadas a cada uno de ellos. Un enfoque práctico y probado de costeo basado en actividades (ABC) puede ser utilizado para desarrollar un entendimiento de los costos de la organización y conocer detalladamente el costo de producir y servir a cada cliente.

El concepto de ABC está basado en reconocer que los costos no sólo son incurridos, sino que los mismos son causados por factores que pueden ser administrados. Mientras los métodos de costeo tradicional enfatizan las categorías de los costos, ABC provee información sobre el trabajo físico realizado por la organización, identificando todos los recursos utilizados en cada

una de las actividades y soportando el análisis de todos los costos de la compañía, no sólo del producto. El ABC redefine los costos de manera operacional, mientras que el costeo tradicional sólo identifica la categoría de los mismos, como se muestra en los estados financieros.

Aún cuando el ABC es reconocido por incrementar la exactitud en el costeo de productos, soporta además la visión de costeo de los procesos de negocio. Esta visión de procesos considera todas las funciones dentro de un negocio. El análisis basado en actividades puede aplicarse a cualquier proceso dentro de la cadena de valor; frecuentemente, el análisis basado en actividades identificará oportunidades de reducción de costos que pueden lograrse a través del rediseño o reingeniería de procesos.

Una vez que el “costo-de-servir” ha sido desarrollado, los servicios provistos y los ingresos de un cliente en particular podrán ser acumulados. El análisis por cliente y/o canal de distribución representará una oportunidad única para incrementar su rentabilidad. Esta mejora en la rentabilidad será alcanzada a través de modificaciones a los procesos de negocio, revisiones de los servicios ofrecidos y segmentación de los clientes según su costo. Dado que el ABC representa la fuente primaria para información del “costo-de-servir”, sin su análisis será muy difícil el determinar las acciones a ser tomadas y el impacto de dichas acciones.

Mientras los productores obtienen un entendimiento del “costo-de-servir” y de la rentabilidad de clientes, los administradores deberán empezar a ver a su organización como una serie de procesos integrados y administrar el negocio bajo esa premisa. Como parte de esta nueva perspectiva gerencial, los métodos de costeo basados en actividades deberán ser integrados a los procesos existentes, políticas de incentivos, indicadores de desempeño y sistemas de información de la organización. Cuando el “costo-de-servir” se convierte en un factor crítico para la toma de decisiones estratégicas de negocio, la mejora de procesos es la más beneficiada.

No Todos los clientes son iguales. Las empresas deben proveer servicios apropiados a clientes apropiados para optimizar la rentabilidad de la organización. La información del “costo-de-servir” es un componente necesario para desarrollar una acertada rentabilidad por cliente y tomar decisiones sobre los servicios a ser provistos dentro de la cadena de valor de la organización.