



# LEAN MANAGEMENT

La Mejora Continua aplicada a las Industrias Gráficas (25)

## El coste de controlar los costes

Màrius Gil - Ingeniero Industrial. MBA. Consultor Lean Management. Consultor Asociado de Crealor. Actio Consulting Group.

En los artículos publicados hasta el momento hemos tenido ocasión de examinar en detalle las herramientas de la mejora continua más utilizadas en las oficinas, conjugando las explicaciones más técnicas y áridas con algunas de las vivencias compartidas con nuestros clientes en empresas del sector gráfico. En el presente artículo no obstante, pretendemos cambiar significativamente nuestro enfoque respecto a los publicados hasta el momento. Seguiremos hablando de mejora continua, y seguiremos también con nuestra búsqueda de la eficiencia de los procesos pero, por esta vez, no será necesario tener noción alguna sobre herramientas de mejora. No vamos a evaluar nuestros conocimientos en este campo. Simplemente, debemos estar dispuestos a introducirnos en un tema abstracto, un aspecto que pone a prueba nuestra capacidad de interiorizar la mejora continua en nuestro ADN empresarial.

Para empezar, vamos a ponernos en la piel de nuestros clientes. No queremos asustar a nadie, se trata simplemente de un ejercicio. Puesto que la mejora continua predica que “el cliente” es la única referencia que en todo momento la empresa debe utilizar para estructurar sus operaciones, también vamos a empezar nuestro análisis por el cliente.

Así pues, vamos a ponernos en el papel del cliente que solicita un presupuesto. Lo más normal es que pasado un tiempo razonable (horas, quizás algunos días), recibirá un documento como respuesta que se supone es la oferta o presupuesto que solicitó. Desde la posición de este cliente, puedo afirmar sin miedo a equivocarme que algunos de ustedes serán incapaces de entender los presupuestos que recibirán de sus propias empresas. Por algún motivo que todavía hoy escapa a mi conocimiento, los presupuestos del sector gráfico son jeroglíficos cuya alta complejidad sólo es superada por las tarifas de telefonía móvil. En este ejercicio ustedes, como clientes habían solicitado un presupuesto, un precio al fin y al cabo, y como respuesta han recibido una sopa de letras con múltiples combinaciones.

Ante las afirmaciones del párrafo anterior, algunos de ustedes justificarán el formato de sus presupuestos aduciendo que sus clientes son expertos con muchos años en el sector y que en consecuencia, saben perfectamente cómo interpretar un presupuesto. Incluso pueden indicar que las dudas que les expongo son sólo un reflejo de mi inexperiencia, puesto que todo el sector trabaja con los mismos estándares de gestión, utilizando ‘escalados de precios’ en función de múltiples variables. La cuestión es que cuando ustedes me responden con estos argumentos es porque han abandonado ya la perspectiva del cliente, pues ninguno de ellos se sostiene si se mira desde esta posición.

Si partimos del supuesto que nuestro cliente no tiene experiencia en el sector, creo que todos estaremos de acuerdo en que cuando éste nos solicita un presupuesto, en realidad lo que nos está pidiendo es un “precio”. ¿Sorprendidos? Pues no deberíamos. Para un cliente que desconoce el sector

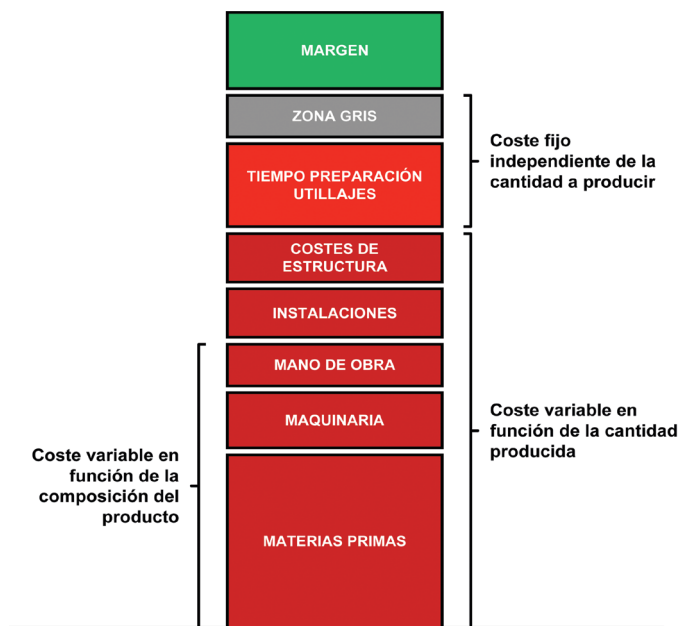
(sea cual sea el sector), cada vez que le obligamos a decidir sobre alguna variable que modifica el precio del producto estamos aumentando sus dudas. Si además comprueba en el documento que le hemos entregado que los precios unitarios pueden aumentar de forma inversamente proporcional a las cantidades solicitadas, todavía peor. De modo que si nuestro cliente inexperto pide un presupuesto, lo procedente es que le demos un único precio.

Pasando a una segunda posibilidad, vamos a suponer que tratamos con un perfil de cliente con una dilatada experiencia en el sector que conoce perfectamente nuestros productos y sistemas de producción. En este caso, debo admitir que el cliente puede incluso valorar positivamente el hecho de disponer de un escalado con múltiples precios y alternativas. En realidad, me atrevería a decir que con el tiempo ha ido aumentando el peso de la negociación entre clientes y proveedores en este apartado de los escalados de precios. Probablemente, hace unos años los comerciales utilizaban estos escalados de precios como incentivo para que el cliente comprara una cantidad superior con el argumento que, de este modo, estaba reduciendo el coste unitario de compra del producto. Sin embargo los tiempos cambian y, en estos momentos la mayoría de empresas del sector (de todos los sectores) están reduciendo los lotes de compra a las cantidades que necesitan de modo que el único precio que interesa al cliente viene determinado por el coste global de la compra para una cantidad, calidad y plazo de entrega determinado e innegociable.

De todos modos, volviendo a nuestro ejercicio, no olvidemos que estamos tratando con un cliente que conoce el sector, de modo que no deberíamos tener ningún problema para hacerle entender todo lo explicado hasta el momento. En realidad con este tipo de cliente el problema radica precisamente en que la información que le hemos entregado en cada presupuesto es tan exhaustiva que, a día de hoy, conoce “demasiado” nuestra estructura de costes. Como vemos en la siguiente figura, dentro de la estructura de costes, hay una serie de componentes fácilmente alterables en función de la calidad del producto como son básicamente los costes de materiales y los costes de producción. En el precio de venta tenemos a otro conjunto formado por el grupo de costes que varía proporcionalmente en función de la cantidad de producto, como son todos aquellos costes asociados al grado de utilización de los equipos o a las necesidades de mano de obra e instalaciones. Finalmente, los utillajes especiales estarían en un último grupo formado por aquellos costes que son totalmente independientes de la cantidad producida o de la calidad de producto. Probablemente deberíamos considerar ciertos matices para esta última categoría, porque no es cierto que estos costes sean totalmente independientes pero, de momento, para nuestro ejercicio esta aproximación es lo bastante correcta.

En esta misma figura, podemos observar que hay un último segmento de costes, que hemos denominado como “zona gris”. En este cajón de sastre

## Estructura de costes de un presupuesto



agrupamos todos aquellos costes que si bien no están contabilizados en la oferta, no por ello los dejamos de pagar. A modo de ejemplo, en este grupo podemos incluir los siguientes costes que no se han contemplado en los segmentos presupuestados:

- Merma superior a la establecida como “técnica” (defectos, etc.)
- Maquetas o prototipos.
- Horas extras del personal para la producción.
- Producción en varios lotes diferentes cuando se había presupuestado una única preparación de máquina.
- Averías o reparaciones de maquinaria.
- Transportes urgentes para adquirir la materia prima o para entregar en el plazo establecido.
- Almacenamiento externo, etc.

Para ser exactos, hay multitud de costes que deberíamos incluir en este grupo. Se trata de costes que evaluados individualmente tienen un impacto reducido sobre el precio o sobre el margen de venta, pero que la suma de todos ellos adquiere una magnitud significativa.

Este punto incide directamente en uno de los problemas principales del sector gráfico. En su gran mayoría las industrias gráficas realizan un seguimiento particular de cada una de las ofertas individualmente, contabilizando los costes asociados a la producción específica de este trabajo con el fin de evaluar el resultado económico del mismo una vez se ha entregado al cliente (y, en la medida de lo posible, cobrado). Durante muchos años, este sistema de control de costes operativos, ha sido suficiente puesto que los presupuestos tienen en cuenta los grandes grupos de costes (materiales, mano de obra, máquinas e instalaciones, tiempos de preparación y estructura). Los costes de la “zona gris” tenían un impacto realmente insignificante en la producción de grandes lotes, igual que los tiempos de preparación de máquina.

El problema aparece cuando el cliente decide reducir progresivamente los lotes de compra. Nuestro cliente (que sigue siendo experto en el sector) sigue recibiendo un presupuesto con un escalado de precios pero, en este momento, empieza a adquirir cantidades menores a las que estábamos

acostumbrados a vender, de modo que los costes fijos de cada presupuesto tienen cada vez un impacto superior en el precio final del producto. Al mismo tiempo, los costes ocultos, englobados (y no presupuestados) en la zona gris, tienen ahora también una mayor repercusión sobre el margen de venta de cada uno de los trabajos. Este impacto a nivel individual sobre cada uno de los trabajos, se multiplica cuando extrapolamos los resultados a nivel de empresa.

En resumen, en este ejemplo estamos tratando con un cliente que conoce exactamente la estructura de costes de nuestra empresa o, para ser más exactos, conoce la estructura de costes que le hemos presupuestado durante años. Justamente por ello, podemos afirmar con toda certeza que el cliente no conoce los costes de la ‘zona gris’ básicamente porque nunca los habíamos tenido en cuenta nosotros mismos a la hora de elaborar los presupuestos (la cruda realidad es que tampoco los conocíamos nosotros mismos como empresa hasta que la reducción de los lotes de producción ha provocado que salieran a la luz).

Por lo tanto, si continuando con nuestro ejercicio seguimos en la piel del cliente experto, cuando ahora recibimos presupuestos que muestran unos precios que juzgamos ilógicos en base a nuestra experiencia, actuamos como lo haría cualquier persona racional: isolicitamos presupuesto al mejor postor! Cuando no entendemos el precio, por lo menos intentamos que sea el más barato.

Ante esta situación del mercado, la mayoría de empresas optan por aumentar el control y seguimiento de los costes de cada uno de los trabajos, luchando para conseguir márgenes positivos en cada uno de los presupuestos. A nivel práctico, esto se traduce en un aumento de opciones y variables en los presupuestos con el fin de ofrecer al cliente más posibilidades de configuración del producto, más variantes en el precio final, etc. Con esta decisión, al aumentar las variables también aumenta la dificultad en el control de costes y la variabilidad del resultado. Paradójicamente, por el hecho de controlar e intentar reducir los costes productivos de cada trabajo, las empresas están aumentando los costes de gestión de los mismos generando presupuestos con multitud de variables que, dicho sea de paso, no facilitan la elección a nuestro cliente.

Podríamos decir que estos presupuestos con múltiples opciones es solamente una característica simpática del sector. Por desgracia no es sólo esto: Lo más preocupante de esta obsesión por el control de costes en cada uno de los presupuestos es que en muchas empresas el tiempo consumido en elaborar el presupuesto, la oferta técnica y la hoja de ruta (trabajo administrativo que no aporta valor alguno al cliente) es mayor que el tiempo necesario para la producción del propio trabajo en fábrica. Asusta pensar que la gran mayoría de datos que se introducen en estos presupuestos no son de utilidad para la producción, habiendo dedicado una gran cantidad de recursos en la generación de una información totalmente inservible.

Nos resulta francamente difícil ponernos en la piel de nuestros clientes y entender cuáles son sus necesidades y cómo podemos satisfacerlas. Nos encerramos demasiado en los aspectos técnicos de nuestros productos sin llegar a comprender los aspectos funcionales que nuestros clientes valoran de dichos productos, de modo que, muchos de nuestros proyectos o acciones están más dirigidas al producto que al propio cliente. A modo de resumen les pediría que sean muy críticos sobre los objetivos y los resultados que desean obtener ante cualquier modificación de sus operaciones, bien sea para añadir nuevas posibilidades a sus clientes, bien sea para aumentar el control interno. ///