

4.6 Midiendo los costos y rendimientos logísticos

- Análisis de Costos totales
- Valor para el accionista
- Análisis de rentabilidad de clientes
- Rentabilidad directa del producto
- Generadores de costos y costeo basado en actividades

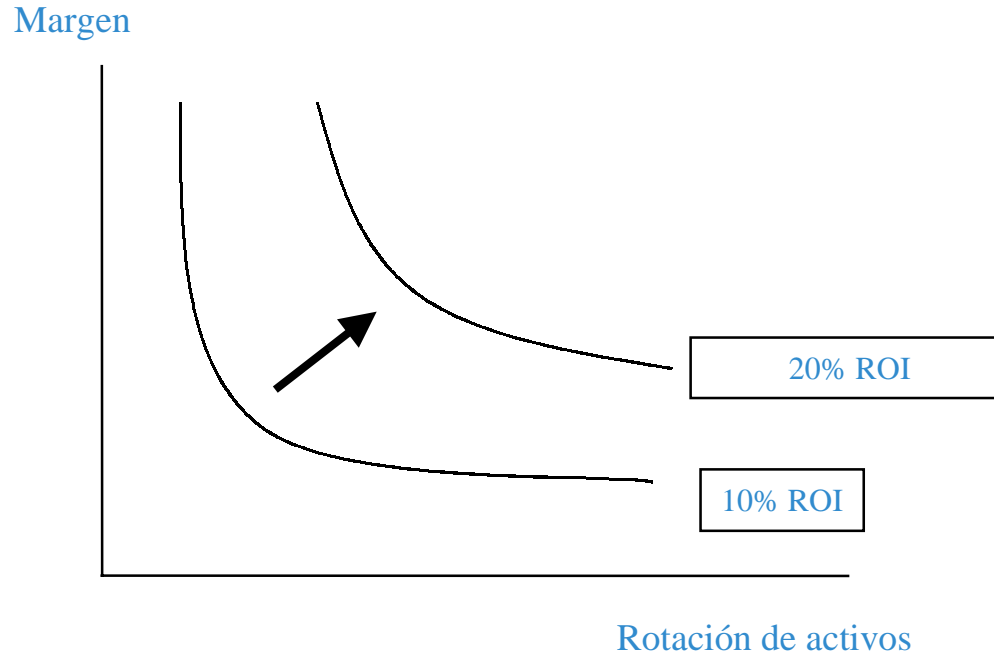
Mission Costing (costeo por misión)

| | Area Funcional / Centro de Actividad 1 | Area Funcional / Centro de Actividad 2 | Area Funcional / Centro de Actividad 3 | Area Funcional / Centro de Actividad 4 | Costo Total por Misión |
|---|--|--|--|--|------------------------------|
| Misión A | 100 | 90 | 20 | 80 | 290 |
| Misión B | 50 | 70 | 200 | 20 | 340 |
| Misión C | 70 | 30 | 50 | 70 | 220 |
| Entradas por centros de actividad | 220 | 190 | 270 | 170 | 850 |

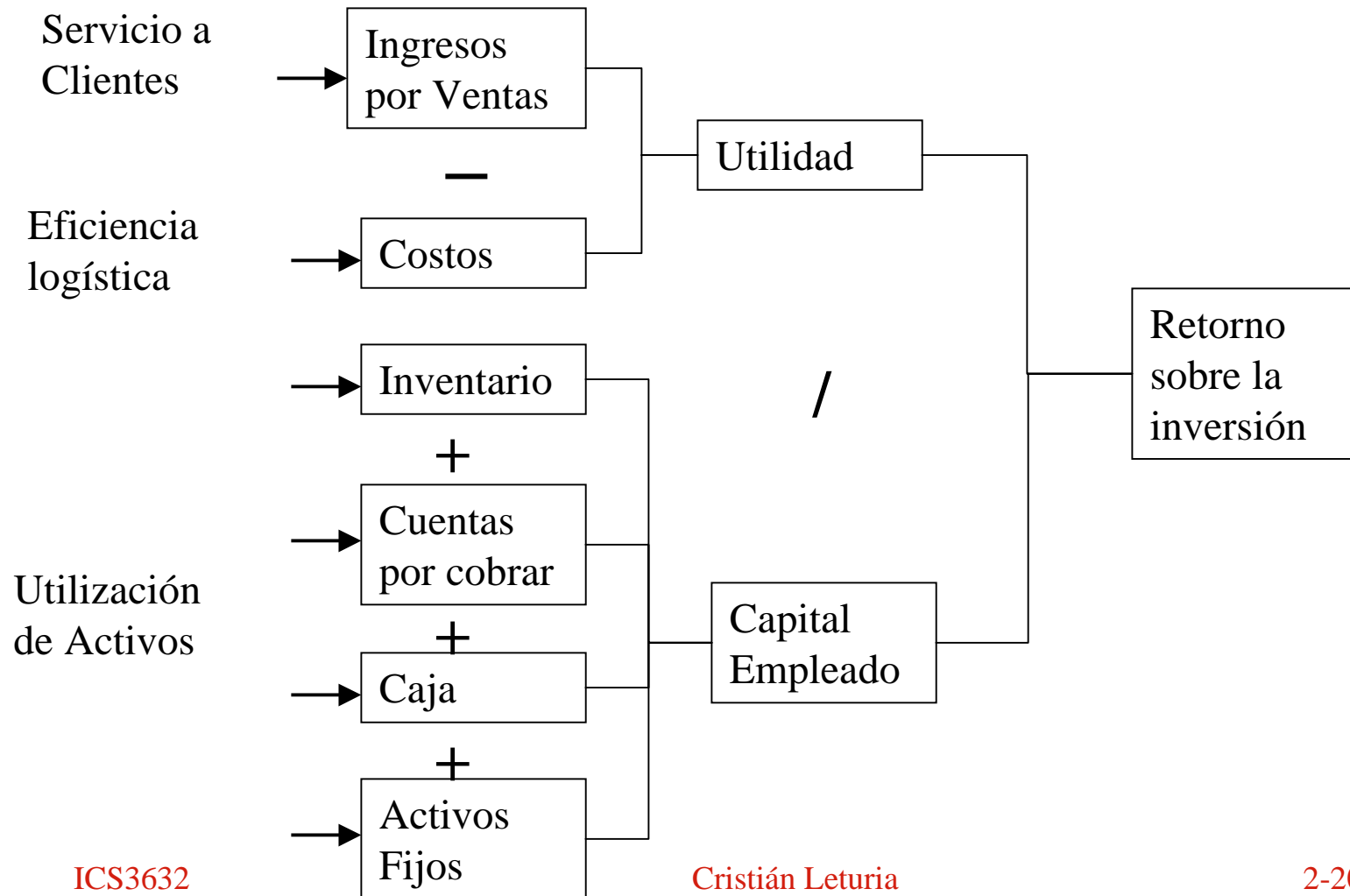
Las misiones (tareas) son un conjunto de objetivos de servicio al cliente a ser alcanzados por el sistema en el contexto de un producto / mercado específico.

Logística y la última línea

- $ROI = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Capital empleado}}$
(Margen) (Rotación de Activos)



Impacto del Margen y la rotación de activos



Balance y variables logísticas

| Balance | Variable Logística |
|--|--|
| Activos | |
| <ul style="list-style-type: none"> •Caja •Cuentas por Cobrar | <ul style="list-style-type: none"> •Tiempo del Ciclo de Orden •Tasa de completitud de la orden •Precisión de cotización |
| <ul style="list-style-type: none"> •Inventarios | <ul style="list-style-type: none"> •Políticas de inventario y niveles de servicio |
| <ul style="list-style-type: none"> •Propiedades, plantas y equipamiento | <ul style="list-style-type: none"> •Centros de Distribución •Equipamiento de transporte |
| Pasivos | |
| <ul style="list-style-type: none"> •Pasivo Circulante | <ul style="list-style-type: none"> •Políticas de Compra |
| <ul style="list-style-type: none"> •Deuda •Patrimonio | <ul style="list-style-type: none"> •Opciones de financiamiento de inventario, plantas y equipamiento |

Logística y Valor para el accionista

- ¿Cuál es el valor de una empresa?
 - Valor presente de los flujos de caja futuros

Flujo de caja después de impuestos

es igual a:

Ingreso operacional neto

menos

Impuestos

menos

Inversión de Capital de Trabajo

menos

Inversión en capital Fijo

Economic Value Added (EVA)

- Se reemplaza ingreso operacional por el concepto de ingreso económico

EVA=

Utilidad después de Impuestos- Costo real del capital empleado

Valor presente de los EVA esperados futuros=
Market value added (MVA)

MVA=

Valor de la acción x N° acciones emitidas

Menos

Valor libro del capital total empleado



Medida real
del valor
que un
negocio
tiene para
sus
accionistas

Rentabilidad de los clientes

Contabilidad de utilidad y pérdida por cliente

Ingresos

Valor de las ventas netas

menos

Costos

- Costo de ventas (mix de productos actuales
- Comisiones
- Llamadas de ventas
- Tiempo de gestión de cuentas
- Descuentos y bonos comerciales
- Costo de procesamiento de ordenes
- Costos de promoción (visibles y escondidos)
- Costos de merchandising
- Uso de embalajes no estándares
- Costos de mantención de inventarios dedicados
- Espacio dedicado de bodega
- Costo de manipulación de materiales
- Costo de Transporte
- Documentación / Comunicaciones
- Devoluciones y rechazos
- Crédito comercial

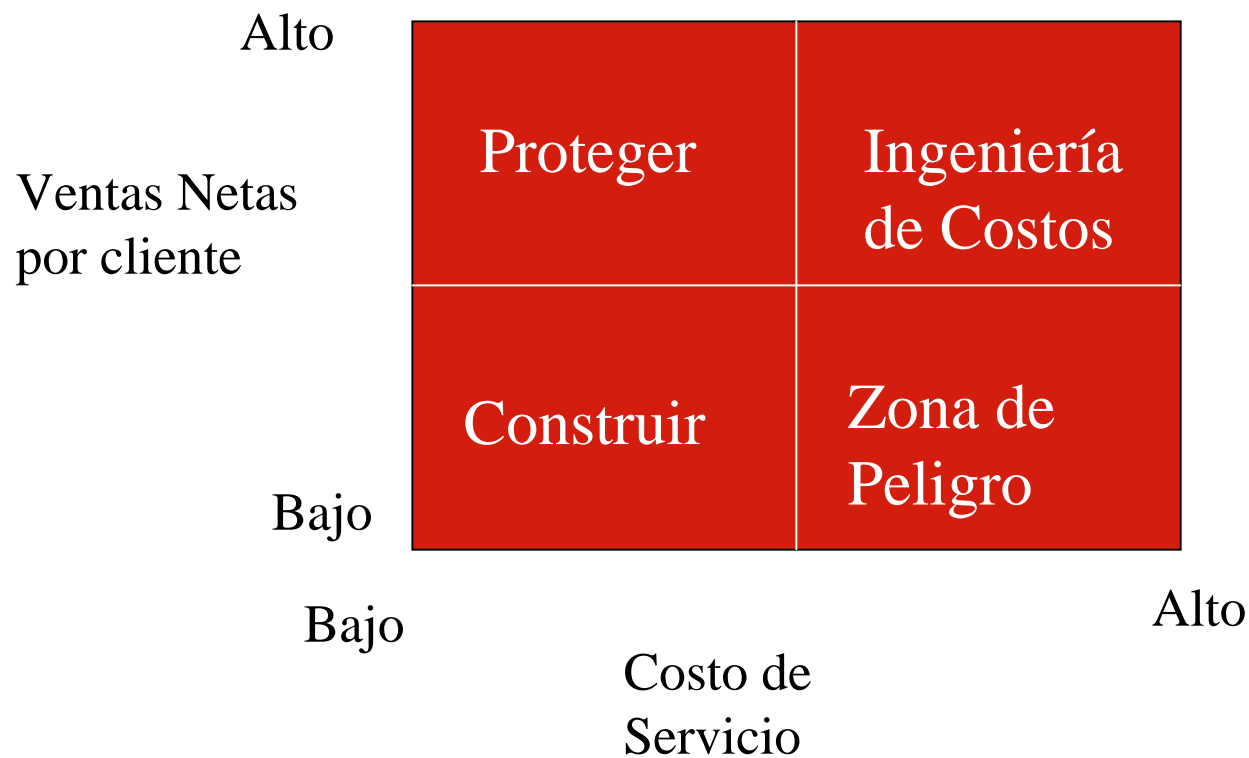
ICS3632

Cristián Leturia

Costos de servir: que costos se evitan si no se posee ese cliente

2-2001

Matriz de Rentabilidad del Cliente



Rentabilidad del Cliente vs. rentabilidad del Producto

Rentabilidad Directa del Producto (DPP)

- Es análogo al concepto de rentabilidad del cliente, pero apunta a identificar los costos asociados a un producto u orden en la medida que se mueve a lo largo del canal de distribución
- Suele utilizarse en la industria del retail
- También se le llama “costo total de pertenencia”
- Se ajusta el margen bruto para cada ítem para reflejar los acuerdos, multas, descuento por pronto pago, etc.
- Se identifican y miden los costos que pueden ser distribuidos directamente a productos individuales
- Para el proveedor tiene el objetivo de preguntarse qué medidas puede tomar que disminuyan los costos de pertenencia de los clientes.

Costeo Logístico

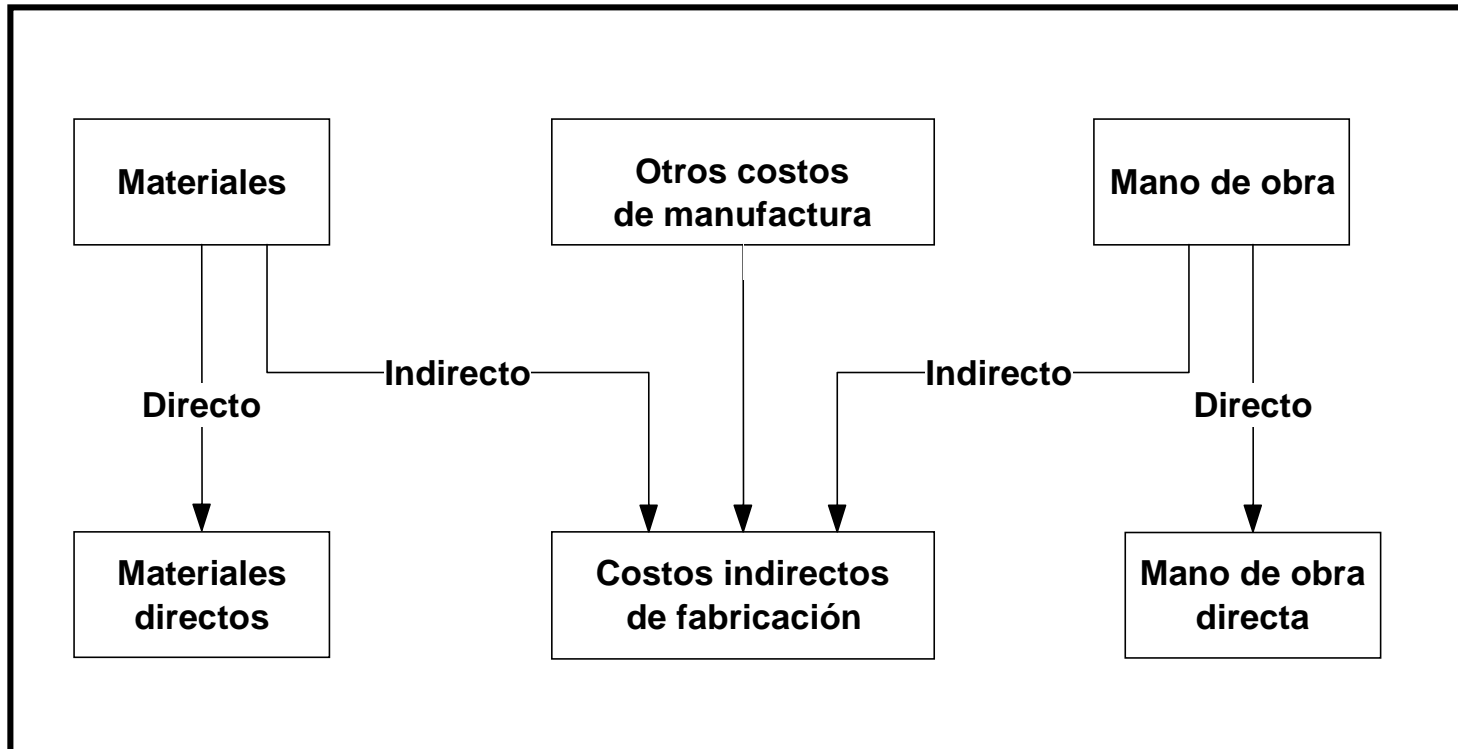
- Problemas
 - Se ignoran los costos reales de servir distintos tipos de clientes/canales/ segmentos de mercado
 - Los costo se capturan demasiado agregados
 - Reina la asignación de costos totales
 - Sistemas de contabilidad convencionales se orientan funcionalmente más que por variables de salida
 - La empresa entienden costos de los productos y no de los clientes, aunque son los clientes los que generan la rentabilidad

Activity Based Costing (ABC)

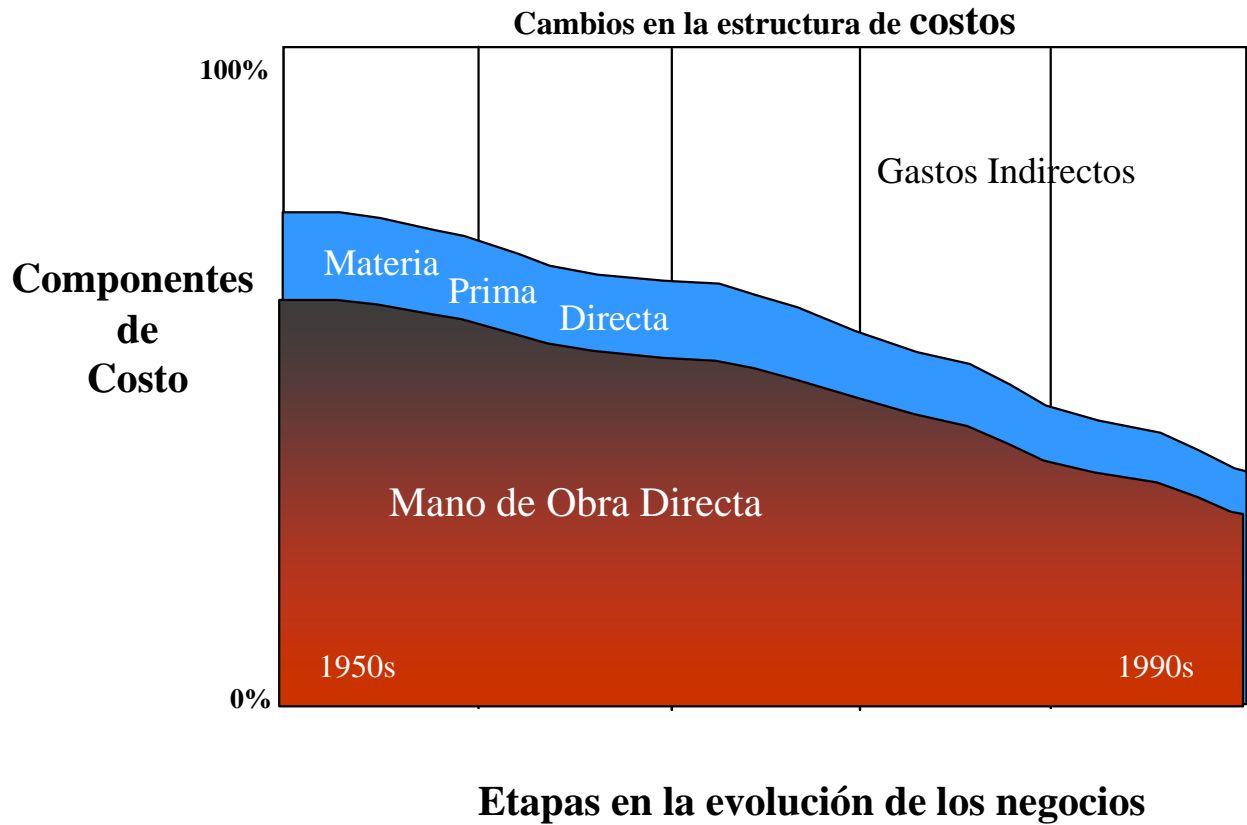
- “Un método que mide los costos, el desempeño de las actividades y objetos de costo vinculados a los procesos.
- Este método asigna los costos a las actividades basándose en el uso que estas hacen de los recursos, y asigna los costos a los objetos de costo, tales como productos, servicios o clientes, en base al uso que éstos hacen de dichas actividades.
- Reconoce las relaciones causales entre los generadores de costos (Cost Drivers) y las actividades.” [\[1\]](#)
-

[\[1\]](#) Fuente: Glosario de Activity Based Management, CAM-I (Consortium for Advanced Manufacturing-International), 1990.

Costos Directos e Indirectos



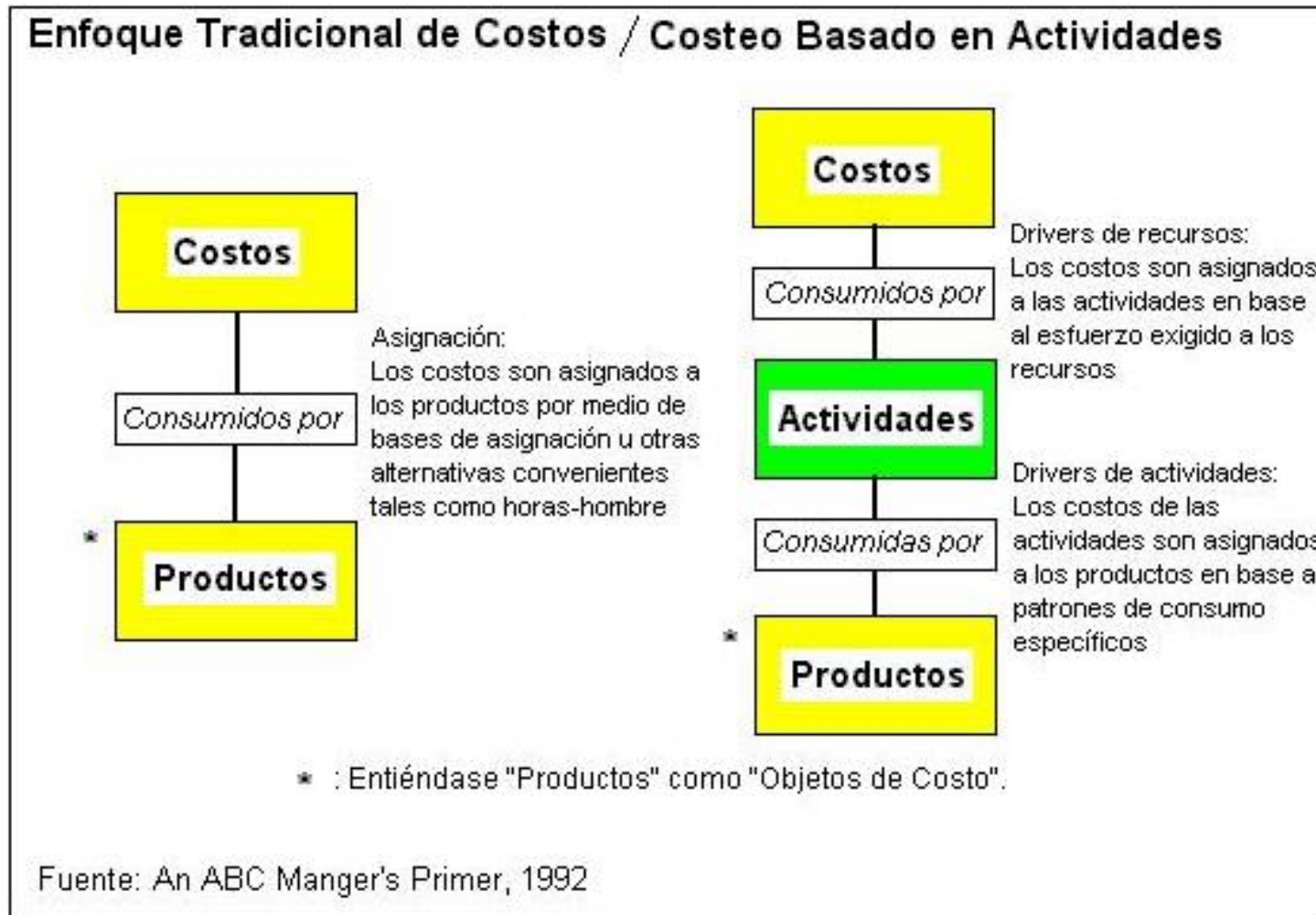
Cambios en la estructura de Costos



➔ La demanda de gastos indirectos no está muy relacionada con el volumen de ventas o de producción sino con:

- La diversidad y complejidad de los productos, servicios y clientes
- Los niveles de calidad
- La necesidad de cambiar.

Costeo Tradicional vs ABC



Ejemplo de Costeo ABC

| Costeo tradicional | M\$ | Costeo por Actividad | M\$ | Generadores de costos |
|------------------------------|-----------------|--------------------------------|-----------------|------------------------------|
| Salarios | 550 | Procesamiento de ordenes | 300 | número de órdenes |
| Honorarios | 580 | Mantención de inventario | 600 | valor del embarque |
| Depreciación | 250 | Picking | 300 | N° de líneas de orden |
| Renta/teléfono /electricidad | 700 | Embalaje/ensambleje de pedidos | 100 | N° de líneas de orden |
| Mantenimiento | 300 | Carga | 200 | Peso |
| Combustible | 200 | Transporte | 500 | Ubicación del cliente |
| | | Entrega en el cliente | 200 | N° de descargas |
| | | Solución de problemas | 380 | N° de líneas de orden |
| Total | \$ 2.580 | | \$ 2.580 | |

Fuente: Basado en Simmons, G. Y Steeple, D., "Overhead Recovery-It's as Easy as ABC", Focus, Institute of Logistics and Distribution Management, Vol 10, N°8, October 1991.