
COSTOS ASOCIADOS A LA LOGISTICA, CLIENTES Y PROVEEDORES

Profesor: René Legue Cárdenas
Administrador Publico
Máster en Gestión Educacional

Proceso Logístico

- La importancia de las actividades logísticas, las que se desarrollan entre el proveedor y el cliente, no siempre están explícitamente reconocida y reflejada en la organización de la empresa.
- La incorporación de la logística al mundo empresarial era moderada, ya que se demostraba más interés por obtener ingresos que por controlar los costos.
- Esta es la línea que impera actualmente, en la que la logística empresarial tiene un gran protagonismo.
- La logística tiene que extender su campo a empresas que, en lugar de productos materiales, están proporcionando servicios, teniendo en cuenta que la actualidad y cada vez más, la economía se apoya en este sector, además del industrial.

Flujos de Materiales, Productos e Información en el Sistema Logístico

- Considerando simultáneamente los dos grandes objetivos de la logística empresarial, un nivel de servicio al cliente que maximice las ventas y minimice los costos, es conveniente diseñar, planificar y controlar una red de distribución que permita que, situando sus productos en su destino, en el momento preciso, se consigan ambos objetivos al máximo nivel.

Desarrollo del Proceso Logístico

- De acuerdo con el enfoque de sus actividades logísticas, las estructuras organizativas de las diferentes empresas pueden ser muy diversas.
- En el primer esquema la organización es tradicional, con las actividades logísticas dispersas; bajo una organización funcional, las responsabilidades logísticas aparecen consolidadas en una unidad específica.

Características de las Actividades Logísticas

- *El procesamiento de pedidos* es la actividad que origina el movimiento de los productos y la realización de los servicios solicitados.
- *La gestión de inventarios* tiene como objetivo principal proporcionar la disponibilidad requerida de los productos que solicita la demanda.
- La actividad del *transporte* resulta indispensable en cualquier empresa para poder trasladar los materiales o productos propios, así como los productos finales (distribución).

Descripción de las Actividades Logísticas

- Las actividades logísticas dentro de una empresa se centran entre procesos básicos:
 - *Proceso de aprovisionamiento*, la gestión de materiales entre los puntos de adquisición y las plantas de procesamiento que se tengan.
 - *Proceso de producción*, gestión de las operaciones de fabricación de las diferentes plantas.
 - *Proceso de distribución*, gestión de materiales entre las plantas mencionadas y los puntos de consumo.

Actividades Logísticas

Proceso de pedidos

Gestión de inventarios

Transporte

Servicio al cliente

Compras

Almacenamiento

Planificación de productos

Tratamiento de mercaderías

Gestión de la información

Costos Asociados a la Logística

- La gestión de inventarios es una actividad en la que coexisten tres tipos de Costos:
 1. Costos asociados a los flujos.
 2. Costos asociados a los stocks
 3. Costos asociados a los procesos

-
- Esta estructura se plantea sin perjuicio de mantener la clásica estructura de Costos por naturaleza, según se clasifican en los dos siguientes grandes grupos:
 - Costos de Operación.
 - Costos asociados a la Inversión.
 - Los primeros, son los necesarios para la operación normal en la consecución del fin.
 - Mientras que los asociados a la Inversión son aquellos financieros relacionados con depreciaciones y amortizaciones.

-
- Costos asociados al stocks, en este ámbito deberán incluirse todos los relacionados con Inventarios.
 - Estos serian entre otros: Costos de almacenamiento, deterioros, perdidas y degradación de mercaderías almacenadas, entre ellos también tenemos los de rupturas de Stock, en este caso cuentan con un componente fundamental los Costos financieros de las existencias.

➤ La clasificación habitual de costos que utilizan los gestores de los inventarios es la siguiente:

- Costos de almacenamiento, de mantenimiento o de posesión de stocks.
- Costos de lanzamiento del pedido.
- Costo de adquisición.
- Costo de ruptura de stocks.

Costo de almacenamiento

Costos directos de almacenaje:

- Costos fijos
- Costo de personal
- Costo de vigilancia y seguridad
- Costos mantenimientos del almacén
- Costo de reparaciones del almacén
- Costos de arriendos.
- Costos variables
- Costos de energía
- Costos de agua
- Costos de mantenimiento de estanterías
- Costos de materiales de reposición
- Costos de reparaciones
- Costos de deterioros
- Costos de perdidas

Costos Directos de Mantenición

- Costos fijos
- Costos de personal
- Costos de seguros
- Costos de amortización de equipos de mantención
- Costos de amortización de equipos informáticos
- Costos variables
- Costos de energía
- Costos de mantenimiento de equipos de mantención
- Costos de mantenimiento de equipos informáticos
- Costos de reparaciones de equipos de mantención
- Costos de comunicaciones.

Costos de Lanzamiento del Pedido

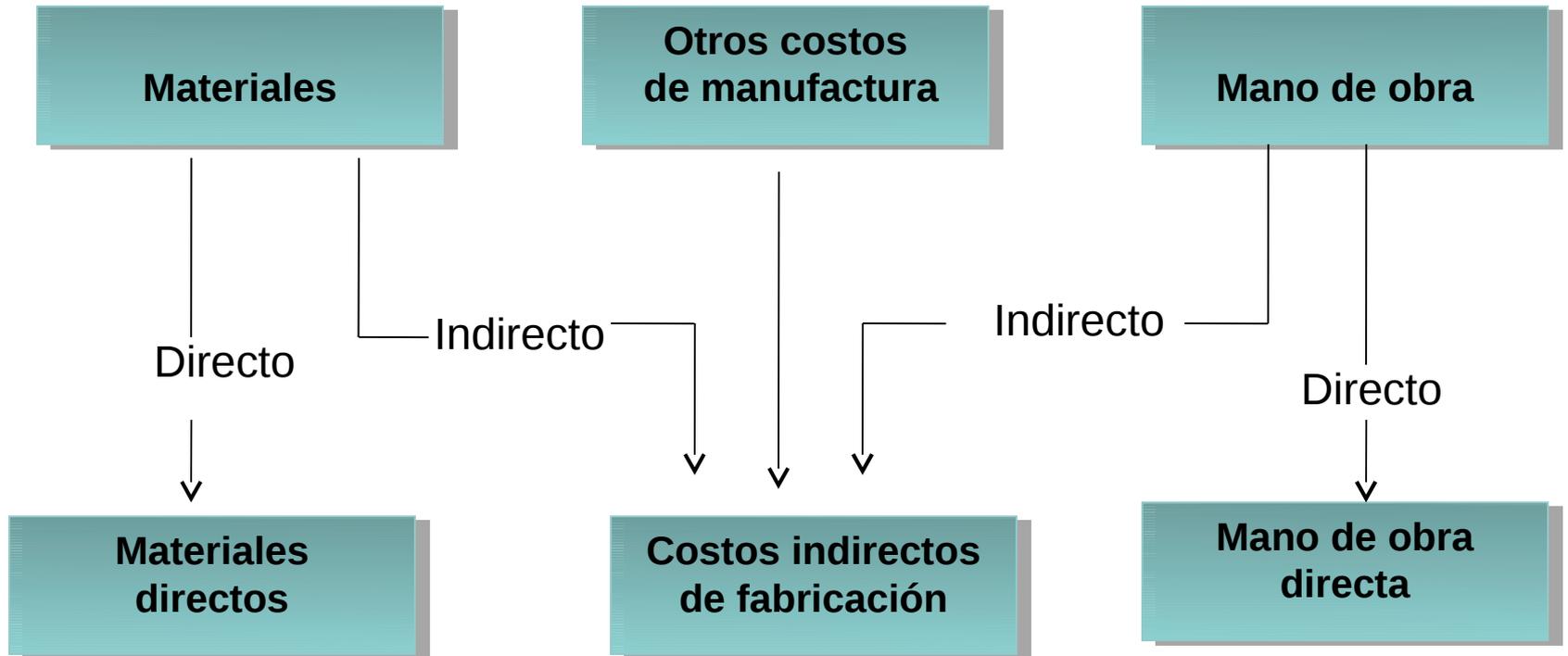
- Los costos del lanzamiento de los pedidos incluyen todos los costos en que se incurre cuando se lanza una orden de compra.
 - Costos de adquisición
 - Costos de ruptura de stock

- Los criterios para valorar estos costos son:
 - Disminución del ingreso por ventas.
 - Incremento de los gastos del servicio.

Modelo ABC

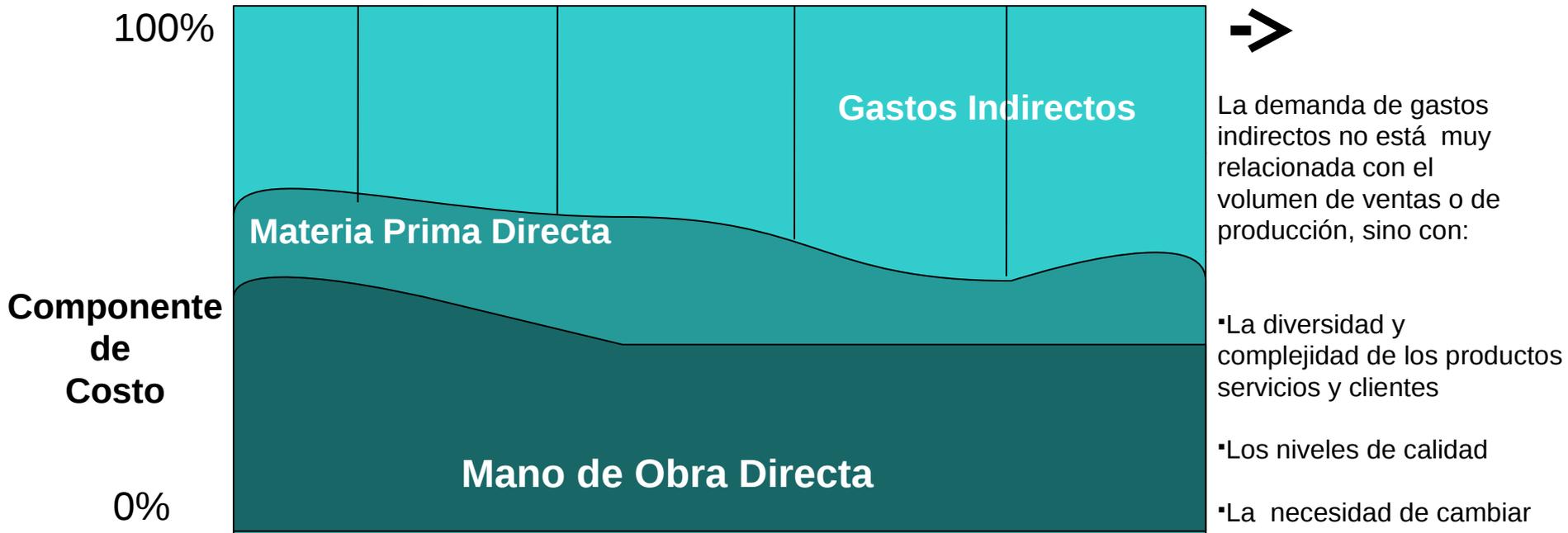
- “Un método que mide los costos, el desempeño de las actividades y objetivos de costos vinculados a los procesos.
- Este método asigna los costos a las actividades basándose en el uso que estas hacen a los recursos, tales como productos, servicios o clientes, en base al uso que estos hacen de dichas actividades.
- Reconoce las relaciones causales entre los generadores de costos y las actividades”.

Costos Directos e Indirectos



Cambio en la estructura de Costo

Cambios en al estructura de



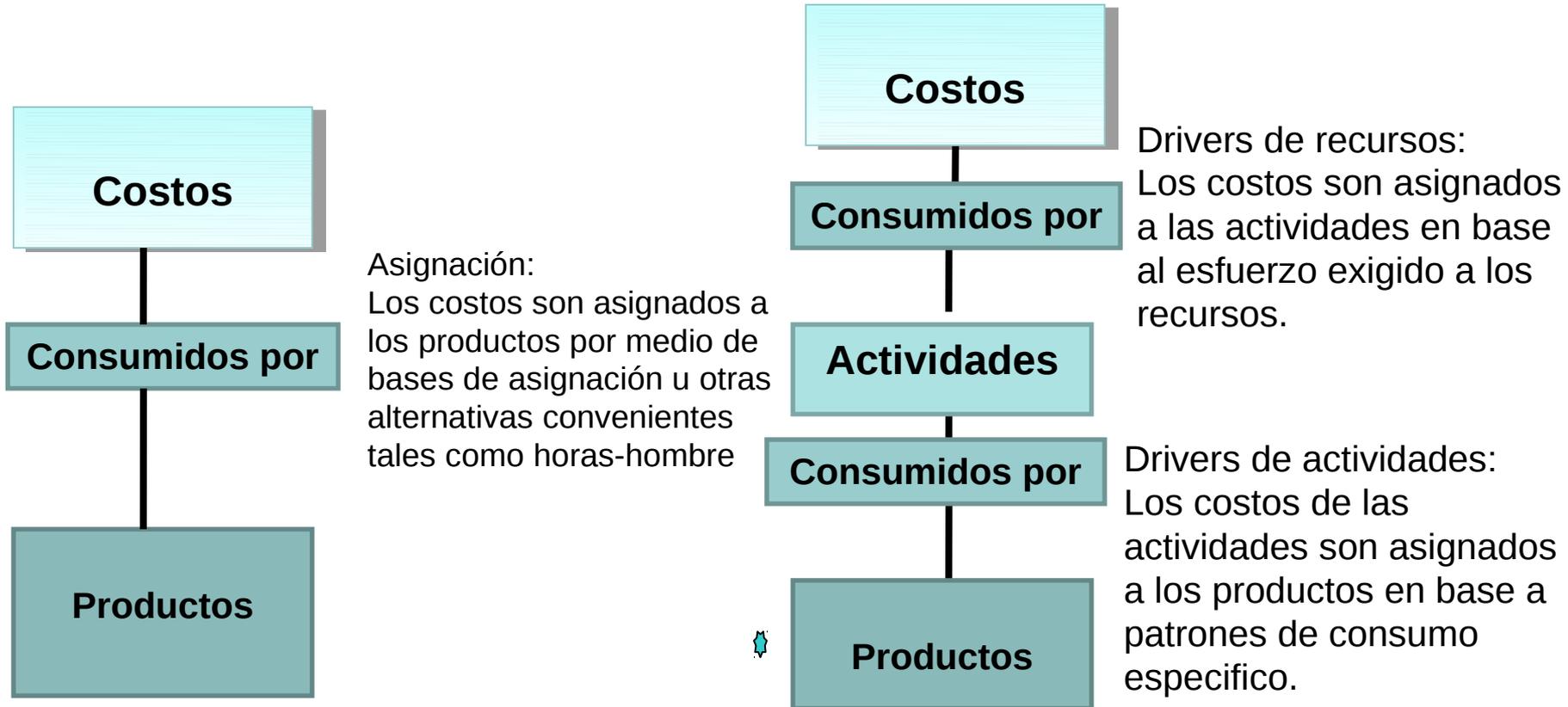
La demanda de gastos indirectos no está muy relacionada con el volumen de ventas o de producción, sino con:

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

Etapas en la evolución de los negocios

Costo Tradicional v/s ABC

Enfoque Tradicional de Costos / Costo Basado en Actividades



:Entiéndase “Productos” como “Objetos de Costos”

Ejemplo de Costo ABC

Costo tradicional	M\$	Costo por actividades	M\$	Generadores de costos
Salarios	550	Procesamiento de ordenes	300	Numero de ordenes
Honorarios	580	Mantención de inventario	600	Valor del embarque
Depreciación	250	Picking	300	N° de líneas de orden
Renta/ teléfono/ electricidad	700	Carga	100	N° de líneas de orden
Mantenimiento	300	Transporte	200	Peso
Combustible	200	Entrega en el cliente	500	Ubicación del cliente
		Solución de problemas	200	N° de descargas
			380	N° de líneas de orden
Total	\$2580		\$2580	

Evaluación de calidad de proveedores

- La norma ISO 9001 : 2008 en su cláusula 7.4.1 dice textualmente : “ La organización debe evaluar y seleccionar a los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización.
- Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación.
- Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas “.
- El objetivo final es tener pocos pero buenos proveedores, y muy especialmente, alineados con las estrategias del cliente.

Selección de Proveedores

- Un adecuado proceso de selección de proveedores implica establecer en cada empresa un registro propio de proveedores, de acuerdo a :
 - Experiencia del proveedor
 - Principales clientes
 - Entendimiento de requerimientos del cliente
 - Calidad del producto y/o servicio(respaldo mediante certificación ISO 9001-2008)
 - Antecedentes comerciales y financiero-contables de los proveedores
 - Costos asociados
 - Plazos para entrega productos / servicios
 - Calidad de cotización o propuesta preparada por el proveedor
 - Otros aspectos relevantes

Evaluación de Proveedores

- Para evaluar a los proveedores una vez que ellos hayan interactuado con la empresa, ofreciendo sus productos o servicios, deben considerar los siguientes factores de evaluación :
 - Nivel de calidad de los servicios, materiales, insumos, equipos u otros que suministran.
 - Grado de cumplimiento en los plazos de entrega de los productos o servicios.
 - Nivel de flexibilidad frente a cambios en los requerimientos.
 - Cumplimiento en cantidades y especificaciones de los requerimientos.
 - Capacidad de resolver problemas frente a quejas, reclamos o sugerencias.
 - Nivel de seguimiento en el avance de entrega de productos y servicios.
 - Calidad en el servicio postventas.

-
- Estos factores deben ponderarse en porcentajes variables de acuerdo a la importancia relativa en la cadena logística de cada empresa.
 - Al hacer la evaluación se deben establecer registros, frecuencias de medición y responsables para levantar la información.
 - Esto generará en ciertos períodos de tiempo puntajes representativos de cada comportamiento, permitiendo definir categorías para ellos :
 - Proveedores tipo A, que responden adecuadamente a las exigencias de la empresa,
 - proveedores tipo B, que responden con reparos y
 - proveedores tipo C, que no responden a los requerimientos de la empresa y con los cuales no se debe seguir estableciendo una relación comercial.

Satisfacción del Cliente

- La ***satisfacción del cliente*** es definida como "*el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas*".
- **Elementos que Conforman la *Satisfacción del Cliente*:**
El Rendimiento Percibido:
 - Se refiere al desempeño que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "*resultado*" que el cliente "*percibe*" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió

El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Esta basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.

Las Expectativas:

- Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de éstas cuatro situaciones:
- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
 - Experiencias de compras anteriores.
 - Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (p.ej.: artistas).
 - Promesas que ofrecen los competidores

-
- En la parte que depende de la empresa, ésta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas.

 - En todo caso, es de vital importancia monitorear "regularmente" las "expectativas" de los clientes para determinar lo siguiente:
 - Si están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles.
 - Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.
 - Si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar.

Los Niveles de Satisfacción:

➤ Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

•**Insatisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.

•**Satisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.

•**Complacencia:** Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Criterio: Satisfacción del Cliente

SUBCRITERIOS / Puntuación

0 1 2 3

1. Percepción de los clientes (Medición de satisfacción):

Flexibilidad y actitud proactiva.

Capacidad de respuesta.

Adecuación del producto/servicio a las necesidades.

La entrega del producto/servicio.

La fiabilidad del producto.

Manuales y documentación técnica de operación.

Información posventa.

Tratamiento de reclamaciones.

Tiempo de respuesta para servicio posventa.

Garantías.

SUBCRITERIOS / Puntuación

0 1 2 3

2. Otros indicadores de satisfacción:

Premios y galardones recibidos.

Tasa de defectos, errores y rechazos.

Demanda de información posventa.

Garantías ejecutadas.

Número y tratamiento de reclamaciones.

Plazo de entrega comparado con los competidores.

SUBCRITERIOS / Puntuación

0 1 2 3

3. Fidelidad de los clientes:

Cuota de mercado.

Duración de las relaciones empresariales.

Recomendaciones efectivas.

Frecuencia/valor de los pedidos.

Nuevo negocio y negocio perdido.

Negocio repetitivo.

AREAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA :