

PILOT



Criterios para las relaciones en el marco de ECR

Nuevo marco de relaciones entre fabricantes,
operadores logísticos y distribuidores



1. INTRODUCCIÓN	127
1.1. Antecedentes	127
1.2. Bases de Partida.....	128
1.3. Vocación del Documento.....	128
2. RASGOS DEL NUEVO MARCO DE RELACIÓN	129
2.1. Rasgos Internos.....	129
2.2. Relación con Terceros	131
3. GESTIÓN DE RESULTADOS	132
3.1. Medición de Resultados	132
3.1.1. Aspectos Clave en el Seguimiento de las Mejoras.....	132
3.1.2. Determinación de Resultados Económicos	133
3.2. Reparto de Ahorros	134
3.3. Traspaso de Ahorros.....	135
4. PROCESO DE COOPERACIÓN EN EL RE	135
4.1. Nueva Fórmula de Cooperación en el RE.....	135
4.1.1. Nuevos Conceptos de Cooperación.....	136
4.1.2. Nuevo Modelo de Cooperación	137
4.1.3. Perfiles Implicados en el Establecimiento de Acuerdos	138
4.2. Compromiso en el Cumplimiento de Acuerdos.....	139
5. ANEXO	140

Criterios para las relaciones en el marco de ECR

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

La primera versión de este documento fue elaborada conjuntamente con Accenture en 1997 dentro del marco de la iniciativa ECR España (Efficient Consumer Response o Respuesta Eficiente al Consumidor), que persigue el aprovechamiento de oportunidades de mejora a través de la colaboración de fabricantes, operadores logísticos y distribuidores en los procesos de generación y satisfacción de la demanda. Este programa se desarrolla en paralelo a otras iniciativas que ya se están abordando en Estados Unidos y Europa.

La filosofía ECR considera cuatro líneas de actuación con el fin de mejorar la cadena de suministros y el servicio al consumidor final: Reaprovisionamiento Eficiente, Surtidos Eficientes, Lanzamientos Eficientes y Promociones Eficientes.

La estrategia de implantación del RE (Reaprovisionamiento Eficiente) comprende tres fases diferenciadas: Identificación de Oportunidades y Definición de Pilotos, Implantación de Pilotos y Extensión a Masa Crítica. Es en el seno de la segunda de dichas fases –Implantación de Pilotos– donde tiene lugar la elaboración de este documento, que sentará las bases del nuevo marco de relaciones entre fabricantes, operadores logísticos y distribuidores. En el 2002, cuando varias de estas prácticas están en claro proceso de extensión o, incluso en algunos casos, se ha alcanzado la masa crítica, el enfoque y objetivo del documento sigue todavía vigente.

Son varios los pilotos que se definieron en la fase de Implantación de Pilotos que luego han cristalizado en operativas reales de relación:

- Reingeniería de la Cadena de Suministros de productos perecederos.
- Reingeniería de la Cadena de suministros de productos no perecederos.
- Reaprovisionamiento Continuo (CRP).
- Modelo de Gestión.
- Racionalización de los Procesos de Pedidos y de Expedición/Recepción.
- Optimización de las Cargas Unitarias.

Criterios para las relaciones en el marco de ECR

En el desarrollo de la segunda fase se involucraron 28 fabricantes, 8 operadores logísticos y 9 distribuidores, que iniciaron más de sesenta relaciones.

La organización de esta iniciativa consta de tres niveles:

- a) Nivel operativo: responsable de la definición, desarrollo y puesta en marcha de los pilotos.
- b) Comité Técnico: formado por una selección de directores funcionales de la fabricación, operadores logísticos y distribución que velan por los aspectos técnicos del proyecto.
- c) Consejo ECR España: constituido por la alta dirección de diez fabricantes y diez distribuidores que participan en la iniciativa. Es el órgano impulsor y representa el mayor nivel de decisión en la misma.

1.2. Bases de Partida

El proyecto Modelo de Gestión persigue, como objetivo fundamental, ayudar a fabricantes, operadores logísticos y distribuidores a alcanzar acuerdos bajo el nuevo modelo de relaciones que requiere el Reaprovisionamiento Eficiente.

Las principales empresas representantes de los colectivos de fabricantes, operadores logísticos y distribuidores de productos de gran consumo intervienen en este proyecto, siguiendo un enfoque participativo.

Se formaron subgrupos de trabajo para la generación y aporte de ideas, utilizando la Técnica de Grupo Nominal. Las conclusiones obtenidas se han validado por todo el grupo de trabajo y han servido de punto de partida para la confección de este documento. La redacción final del mismo proviene tanto de la labor de grupos de trabajo específicos como del consenso y aprobación obtenidos con posterioridad por el Comité Técnico y el Consejo ECR España.

1.3. Vocación del Documento

Este documento nació con vocación de continuidad. Pretende ser no sólo el punto de partida y la guía para la configuración del nuevo modelo de relaciones fabricante -operador logístico- distribuidor, sino el marco de referencia a la hora de introducir mejoras en la operativa existente, anali-

Criterios para las relaciones en el marco de ECR

zar nuevos paradigmas relativos a la cadena de suministros o buscar soluciones a las controversias que puedan surgir en la implantación de una mejor práctica.

Es, a la vez, un documento abierto a su modificación para adaptarse a un mercado siempre cambiante. Abierto a la sustitución de aquellos conceptos o reglas que se demuestren inoperativos. Abierto, en suma, a la incorporación de nuevos principios o usos derivados de la práctica de los negocios, tanto en el área logística, propia del RE, como en el área comercial, en la medida en que son dos componentes principales e inseparables de la negociación entre fabricantes y distribuidores.

Y, en última instancia, es un documento con un espíritu de universalidad. Aspira a servir de plataforma para la difusión de la filosofía ECR al mayor número de empresas y productos posible, a la búsqueda de las sinergias derivadas de la masa crítica.

2. RASGOS DEL NUEVO MARCO DE RELACIÓN

2.1. Rasgos Internos

El nuevo marco de relación debe implicar la adopción, por parte de las organizaciones, de unas nuevas pautas de comportamiento desde el punto de vista interno, definidas por los siguientes rasgos:

Compromiso de la Dirección.

La Dirección de la compañía debe comprometerse a asumir e impulsar un nuevo Modelo de relación, acorde con las nuevas prácticas.

Es imprescindible que la Dirección se erija como motor del cambio, dedicando e impulsando los recursos necesarios para la adaptación a los nuevos procesos y coordinando los distintos departamentos hacia un mismo fin.

Cambio cultural.

Deben establecerse internamente los principios que inspiran el ECR, para que todos los niveles y departamentos de la organización se involucren y responsabilicen del cambio (Anexo. Ejemplo 1).

La participación de personas y departamentos involucrados en el proceso de cambio asegurará el éxito de la implantación de las nuevas prácticas.

Criterios para las relaciones en el marco de ECR

Sistemas de información y nuevas tecnologías.

Es necesaria la adaptación de los sistemas de información y la introducción de nuevas tecnologías (Anexo. Ejemplo 2) que permitan realizar el tratamiento, intercambio y control de información (Anexo. Ejemplo 3) que exige la implantación de la operativa RE.

En un entorno marcado por la disponibilidad de la información y la agilidad en la realización de los procesos, se deberá contar con una tecnología adecuada para no afectar negativamente a los resultados.

Las nuevas tecnologías utilizadas y demandadas por las partes deberán estar en línea con los estándares del sector y, en especial, con aquellos propugnados a través de AECOOC (EAN, EDI, etc.), siendo necesario evitar exigencias particularizadas que impiden disponer de las ventajas de procesos informatizados con suficiente masa crítica para aportar ventajas económicas.

Política comercial (push-pull).

Es aconsejable ir fomentando un cambio en las áreas comerciales de fabricantes y distribuidores, de modo que en las relaciones CRP predominen los principios pull en lugar de una operativa push o de llenado del canal.

La filosofía pull persigue optimizar los niveles de inventarios de la cadena de suministros, por medio de un aprovisionamiento basado en la demanda real del consumidor final, sin menoscabo de que actúe sobre la demanda a través de acciones comerciales al consumidor. La operativa push, por las puntas que genera en el aprovisionamiento, no causados por la demanda real del consumidor final, impide el logro de dichos objetivos.

Modelo organizativo.

El nuevo modelo de relación del RE requiere que fabricantes, operadores logísticos y distribuidores dispongan de estructuras organizativas capaces de realizar un seguimiento adecuado del cumplimiento de los acuerdos alcanzados, permitir una comunicación eficaz en la operativa diaria y gestionar correctamente la información necesaria (indicadores de servicio y costes) para la impulsión de acciones de mejora. Los Centros de Atención a Clientes (Anexo. Ejemplo 6), en fabricantes u operadores logísticos, o de Gestión de Proveedores, en distribuidores, persiguen dar respuesta a estos objetivos.

La dispersión de funciones y responsabilidades entre varios departamentos, el estableci-

Criterios para las relaciones en el marco de ECR

miento de múltiples interlocutores y la no sistematización del seguimiento de indicadores pueden ser barreras fundamentales en la implantación de soluciones RE.

2.2. Relación con Terceros

Este nuevo marco también afecta a la relación con terceros, que ahora vendrá definida por los siguientes atributos:

Confianza.

El modelo de relación ha de estar basado en la confianza entre los agentes.

La confianza entre las partes, base de la filosofía ECR, agiliza los procesos y mejora la eficiencia de los mismos (Anexo. Ejemplo 4).

Se considera recomendable la creación, dentro de la organización interna de los agentes, de una función de facilitador de interlocución que asuma la responsabilidad de garantizar la confianza entre las partes, sin menoscabo de la existencia de equipos multidisciplinares.

Involucración de todos los agentes.

Todos los agentes afectados en la nueva práctica RE deben estar involucrados en su definición e impulsión, control compartido y negociación.

En la fase inicial del proyecto es necesario identificar de manera exhaustiva todas aquellas áreas de la empresa que van a participar en su desarrollo.

La falta de participación de alguno de los agentes intervinientes en la cadena de suministros podría comprometer la viabilidad de la solución que se pretende implantar (Anexo. Ejemplo 1).

Transparencia.

La transparencia debe presidir no sólo las relaciones de intercambio de información entre los agentes, sino también el posterior proceso de negociación.

La transparencia entre las partes debe traducirse en un intercambio real de los indicadores de servicio (Anexo. Ejemplo 5), de la información de gestión (Anexo. Ejemplo 3) y del coste de las actividades objeto de mejora, que deben servir de soporte a la negociación.

Criterios para las relaciones en el marco de ECR

Cumplimiento de lo pactado.

Es preciso el compromiso de las partes en el cumplimiento de lo pactado.

Deben buscarse los mecanismos más eficaces para el refuerzo de este compromiso, tales como la formalización y documentación de los acuerdos, el establecimiento de un mecanismo de revisión frente al incumplimiento en ambas direcciones y la publicidad interna de los acuerdos.

3. GESTIÓN DE RESULTADOS

3.1. Medición de Resultados

El proceso de medición de resultados implica, para todos los agentes –fabricantes, operadores logísticos y distribuidores–, en primer lugar, una labor continua de seguimiento de la implantación de las mejores prácticas, apoyada en el intercambio de indicadores y de información de gestión. En segundo término, exige un proceso completo de cálculo de resultados, dirigido a evaluar los costes totales y los beneficios asociados a las actividades de la cadena de valor.

3.1.1. Aspectos Clave en el Seguimiento de las Mejoras

Para realizar un correcto seguimiento de las mejoras implantadas, debe efectuarse una medida sistemática a través de los indicadores de servicio (Anexo. Ejemplo 5) y costes acordados.

Es necesario que las partes lleguen a un consenso sobre qué indicadores clave y criterios homogéneos de medición deben utilizarse en las actividades acordadas por las partes y siempre teniendo en consideración las características particulares de la categoría de productos y formato de distribución de la relación.

Adicionalmente, debe existir un compromiso de intercambio periódico de dichos indicadores de rendimiento de la nueva operativa, así como de su revisión periódica y mantenimiento futuro.

Serán las propias empresas las que determinen la periodicidad más adecuada y los procedimientos de intercambio más eficientes para cada relación uno a uno.

Este aumento del flujo de información entre los interlocutores es recomendable que esté soporta-

Criterios para las relaciones en el marco de ECR

do por tecnologías de comunicación adecuadas (por ejemplo, correo electrónico), que doten al mismo de operatividad y rapidez.

La tecnología que soportará la transmisión de información –internet u otra– debe ser seleccionada por cada empresa, atendiendo al tipo y volumen de información que debe intercambiar.

3.1.2. Determinación de Resultados Económicos

La determinación de los resultados debe partir del análisis del flujo total de la cadena de suministros, prestando especial atención a los diversos formatos de distribución y categorías de productos existentes (Anexo. Ejemplo 7) cuando sea relevante.

Es básico el acuerdo acerca de las actividades que van a considerarse, pues únicamente en ellas podrán estudiarse los ahorros obtenidos como consecuencia de la implantación de la nueva práctica. Quedarán excluidas aquellas actividades que no estén relacionadas directamente con los costes de interfaz de la cadena de suministros.

Por lo tanto, los agentes deben realizar, mediante el consenso, la labor de identificación y análisis de aquellas actividades de la cadena de valor que se ven afectadas por cada nueva práctica. (Anexo. Ejemplo 8).

La información de partida que se introducirá en el modelo de determinación de los costes ha de ser fiable y consensuada.

La fiabilidad debe alcanzarse fundamentalmente por dos vías: a través del compromiso de las partes a ser transparentes en las actividades objeto de mejora y mediante la utilización de unos sistemas de información eficientes y precisos.

Debe utilizarse un modelo de análisis de costes consensuado por las partes, de modo que todos los agentes empleen los mismos conceptos de coste y criterios de imputación.

La metodología de análisis de Costes Basado en Actividades –ABC– (Anexo. Ejemplo 13) se considera adecuada para cubrir las necesidades de información del ECR, por su flexibilidad y su capacidad de análisis de rentabilidad por cliente, por canal, por tienda, por producto, etc.

El Modelo de Costes no sólo debe considerar los costes operativos, sino también los derivados del cambio en la forma de trabajar, tales como las inversiones realizadas o determinados impactos sobre terceros.

Criterios para las relaciones en el marco de ECR

Asimismo, deben seleccionarse unos generadores de costes de fácil medición y control (Anexo. Ejemplo 9).

La metodología de seguimiento de los costes de las actividades está basada fundamentalmente en el control de una serie de generadores de coste suficientes y relevantes; la piedra angular para conseguir un modelo de costes ágil es la sencillez y rapidez de dicha labor de control.

Los resultados económicos obtenidos como consecuencia de la implantación de una mejor práctica deben ser objeto de seguimiento periódico por parte de los agentes involucrados en su consecución, con el objeto de analizar su evolución y tomar medidas correctoras en su caso.

ABC es un sistema que permite imputar los ahorros obtenidos a los objetos de coste –productos, clientes, tiendas, áreas geográficas, etc.– que los han generado.

La determinación de los resultados deberá proporcionar una visión global de los costes incurridos y los beneficios obtenidos.

Teniendo en cuenta que el ECR persigue la obtención de costes totales mínimos en la cadena de suministros, sólo podrá evaluarse su impacto si se contempla ésta en su conjunto, considerando las mejoras alcanzadas y el coste necesario para obtenerlas.

3.2. Reparto de Ahorros

La experiencia de las empresas demuestra que no se puede fijar de antemano un modelo único de reparto de resultados. No obstante, dicho reparto debe estar guiado por una serie de principios que se muestran a continuación:

- Ningún agente debe encontrarse en una situación más desfavorable como consecuencia de la implantación de aquellas mejores prácticas que supongan una reducción de los costes totales de la cadena de suministros, por lo que se considera necesario aplicar el principio de compensación de pérdidas.

Aunque la implantación de las mejores prácticas permita reducir los costes totales de la cadena de suministros, alguno de los agentes puede incurrir en extracostes.



Criterios para las relaciones en el marco de ECR

- El mercado determinará el destino de los ahorros reales, aunque la experiencia dice que en negociaciones uno a uno las fuerzas del mercado normalmente traspasan los ahorros obtenidos al consumidor final.

Una vez compensados los extracostes, la competencia entre productos y dentro de cada formato de distribución conllevará que los ahorros se vayan traspasando a lo largo de la cadena de agentes hasta repercutirse, en último término, al consumidor final. A éste le podrá llegar en forma de un menor precio, en promociones o mediante otras contraprestaciones en concepto de servicios.

Por lo que respecta al operador logístico, el impacto de la nueva práctica lo traducirá en las tarifas.

- Se recomienda repercutir los ahorros reales obtenidos a los productos comercializados en cada relación, afectados por esa buena práctica.

Si como consecuencia de la implantación de una nueva práctica se obtienen ahorros en la cadena de suministros, dichos ahorros redundan en beneficio de los productos afectados por la nueva operativa y no en productos o agentes que no participen en la relación.

3.3. Traspaso de Ahorros

Una vez determinados los resultados obtenidos gracias a una mejor práctica RE y acordado el reparto de los mismos, debe definirse el sistema que permita traspasar los ahorros reales entre los agentes que componen la cadena de suministros. Este traspaso puede realizarse antes (a priori) o después (a posteriori) de haberse obtenido dichos ahorros.

En caso de producirse una aplicación a priori, deberán revisarse periódicamente los ahorros efectivamente producidos y los condicionantes por los que se han generado, con el fin de proceder a su regularización. En caso de incumplimiento reiterado de los acuerdos logísticos (Anexo. Ejemplo 10) o de las condiciones pactadas que generan esos ahorros, se procederá a la revisión de las mismas.

4. PROCESO DE COOPERACIÓN EN EL RE

4.1. Nueva Fórmula de Cooperación en el RE

La formalización de acuerdos en el marco del RE conlleva la introducción de conceptos hasta ahora

Criterios para las relaciones en el marco de ECR

novedosos en los contratos entre las partes, la adopción de un nuevo modelo de establecimiento de acuerdos y la participación de profesionales que, viéndose afectados por dichos acuerdos, no habrían podido hasta hoy intervenir en su elaboración.

4.1.1. Nuevos Conceptos de Cooperación

A continuación se relacionan los conceptos en los que deberán apoyarse los acuerdos celebrados en el ámbito de una iniciativa RE. No obstante, en aquellos casos en los que se carezca de otra referencia, puede acudir a estándares como las Recomendaciones AECOC para la Logística (RAL) o EDI:

- Conceptos logísticos que reflejen los acuerdos entre las partes.

Los acuerdos deberán tener en cuenta la fijación de las variables logísticas que condicionan la obtención de los resultados previstos. Entre otras, se pueden mencionar variables como el número de días de stock, el plazo de entrega o el nivel de ocupación de los camiones. (Anexo. Ejemplo 10).

- Delimitación del nivel de servicio requerido.

Del mismo modo que las variables logísticas, se debe establecer el nivel de servicio que es necesario mantener durante toda la duración del contrato, tanto en términos de flujo físico (por ejemplo, cumplimiento de plazo y cantidad o calidad concertada) como en términos de flujo de información (por ejemplo, % de cumplimiento del plazo de cobro, % de rechazos parciales y/o totales, calidad de lectura EAN-128 y EAN-13, % de lecturas erróneas). La rotura de stock en lineal es una variable del servicio que, por su criticidad y su dificultad de medida, adquiere aquí una especial relevancia.

- Planificación promocional conjunta entre fabricante y distribuidor para las gamas de productos incluidas en el acuerdo.

Dentro de las negociaciones se deben incluir acuerdos sobre campañas y calendario promocional y otros conceptos que permitan a las partes planificar con antelación el impacto sobre su cadena de suministros a fin de evitar los costes de no calidad (Anexo. Ejemplo 11).

Criterios para las relaciones en el marco de ECR

- Consenso sobre la información de gestión que debe ser compartida, asociada a las prácticas que se implantan (Anexo. Ejemplo 3). Es necesario un modo común de comunicación: EDI.
- Elaboración de un plan de contingencias que permita reaccionar ante situaciones imprevistas. (Anexo. Ejemplo 12).

Dicho plan de contingencias será sólo aplicable en situaciones excepcionales, no debiendo ser utilizado en la práctica habitual de forma generalizada. Es recomendable establecer el proceso e interlocutores asociados a la resolución de incidencias.

- Establecimiento de un horizonte de negociación realista, que permita revisar las condiciones pactadas en función de la evolución de la práctica y del cumplimiento de las partes, estableciendo criterios de revisión en función de la evolución de los indicadores clave.
- En el caso concreto de los contratos con los operadores logísticos, debe tenerse en cuenta un conjunto de variables de negociación que, aunque han sido presentadas con anterioridad, adquieren especial relevancia en atención al papel crítico de dichos agentes en la puesta en marcha de las soluciones RE.

Las variables de negociación que deben tenerse en cuenta de forma específica en los contratos con los operadores logísticos son:

- *Selección del flujo de suministro adecuado al volumen de producto gestionado para cada categoría y para cada formato de distribución, de modo que implique unos costes totales mínimos.*
 - *Establecimiento de objetivos de nivel de servicio.*
 - *Determinación del modelo de facturación de los servicios logísticos.*
 - *Establecimiento de plazos de vigencia del contrato.*
 - *Información de base necesaria para realizar una oferta de calidad.*
- Debería recogerse en la plantilla de negociación una previsión o estimación de ahorros o costos generados, así como un modelo de tratamiento de los mismos.

4.1.2. Nuevo Modelo de Cooperación

El modelo de cooperación debe reorientarse, concediendo relevancia a los ahorros logísticos tota-

Criterios para las relaciones en el marco de ECR

les realmente obtenidos como consecuencia de la implantación de una nueva práctica, que deberán complementar a los conceptos comerciales mayoritariamente utilizados.

El modelo de reparto de los ahorros debe basarse necesariamente en los ahorros reales que ambas partes determinen de manera consensuada.

4.1.3. Perfiles Implicados en el Establecimiento de Acuerdos

En el proceso de establecimiento de acuerdos deben participar equipos del fabricante y distribuidor formados por personal relevante de los departamentos involucrados en las nuevas prácticas.

Se considera recomendable la creación de equipos multidisciplinares que asistan en el proceso de establecimiento de acuerdos. La participación exclusiva de perfiles comerciales en las negociaciones puede dificultar la inclusión de conceptos logísticos relevantes que deben ser tenidos en cuenta.

Los operadores logísticos deberán aportar su conocimiento y experiencia a los grupos de trabajo con el fin de facilitar acuerdos entre fabricante y distribuidor.

Cualquier proceso colaborativo requiere la implicación de los directivos. La dirección de las compañías involucradas en el proceso deberá primeramente acordar una estrategia común de distribución por producto o grupo de productos incluidos en el proyecto de colaboración (por ejemplo, entregas eficientes y/o *Cross-docking*).

Para que el proyecto tenga éxito, las relaciones entre las partes han de estar basadas en un marco de colaboración, deben asumir la idea de que algunos datos estratégicos deben intercambiarse para facilitar la racionalización del abastecimiento de artículos.

Un proyecto colaborativo (en el ejemplo entregas eficientes) no atañe únicamente a los departamentos técnicos y de sistemas; logística y departamentos comerciales deben estar involucrados en el proceso. Por tanto, se necesita una definición por parte de la alta dirección y las direcciones operativas del equipo multidisciplinar para establecer los procedimientos a desarrollar y seguir. Por ejemplo:

Criterios para las relaciones en el marco de ECR

Dptos. proveedor	Función	Dptos. distribuidor
Dirección	- Definir la estrategia - Control del proyecto	Dirección
Logística	- Controlar el flujo de artículos - Optimizar los envíos - Transporte y recepción - Inventarios	Logística
Comercial / Ventas	- Informes y previsiones de ventas - Definir niveles y condiciones de Cross-docking - Controlar diariamente el reabastecimiento vía Cross-docking	Comercial / Compras
Sistemas de información	- Desarrollo de mensajes EDI-EANCOM® - Disponibilidad de la información - Alineación de datos - Escaneado - Históricos - Análisis de datos	Sistemas de información
Administración / Finanzas	- Inversiones	Administración / Finanzas

4.2. Compromiso en el Cumplimiento de Acuerdos

Una vez concluido el proceso de establecimiento de acuerdos, es prioritario establecer los mecanismos que refuercen el cumplimiento de los mismos. Principios enunciados anteriormente, como el compromiso de la dirección, la comunicación interna o la creación de equipos multidisciplinares, facilitan el logro de dicho objetivo. No obstante, se pueden articular acciones dirigidas expresamente a fortalecer el grado de vinculación entre las partes, entre ellas las siguientes:

- Definición de indicadores claros y de fácil seguimiento para la determinación del nivel de servicio y control de los ahorros.

El compromiso de cumplimiento de los acuerdos puede verse afectado como consecuencia de la utilización de indicadores complejos que puedan conducir a una distinta cuantificación o interpretación de los resultados.
- Fomento de una mayor claridad contractual, mediante la definición de unas bases consensuadas que sirvan de referencia en la redacción de las cláusulas vinculantes de los contratos y en la elaboración de las plantillas.

Criterios para las relaciones en el marco de ECR

5. ANEXO

Ejemplo1. Involucración de perfiles críticos

	Proceso de Pedidos			
	RCS	CRP	AFM-PPN	OER
FABRICANTE				
ÁREA COMERCIAL				
Fuerza de Ventas	•	•	•	
Admón. Comercial		•	•	
Trade Marketing	•	•	•	
Customer Service	•	•	•	•
ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS				
ÁREA LOGÍSTICA				
Planificación	•	•		
Operación Almacén	•	•		•
Transporte	•	•		•
OPERADOR LOGÍSTICO				
Operación Almacén	•			•
Planificador de rutas	•			•
Sistemas Información		•	•	•
DISTRIBUIDOR				
ÁREA DE COMPRAS				
Jefe de Sección/Tienda*	•	•	•	
ADMÓN. DE COMPRAS				
			•	
ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS				
LOGÍSTICA OPERATIVA				
Responsable de Plataforma	•			•
Planf. Reaprovisionamiento		•		
Recepción				
Tienda/Almacén	•			•

* En modelos centralizados se considerará la involucración del departamentos de compras en la oficina central.

RCS: Reingeniería de la Cadena de Suministros (Perecederos y No Perecederos).

CRP: Continuous Replenishment Process (Reaprovisionamiento Continuo).

AFM: Alineamiento de Ficheros Maestros.

PPN: Pedidos valorados a Precio Neto.

OER: Optimización de la Expedición/Recepción.

Criterios para las relaciones en el marco de ECR

Ejemplo 2. Sistemas de Información y Nuevas Tecnologías

MOD. GESTIÓN	RCS	CRP	PROCESO DE PEDIDOS	
			AFM-PPN	OER
Correo electrónico para el intercambio de indicadores	Correo electrónico para el intercambio de indicadores	Correo electrónico para el intercambio de indicadores	Correo electrónico para el intercambio de indicadores	Correo electrónico para el intercambio de indicadores
Sistemas soporte al Centro de Atención al Cliente	Transmisión electrónica de datos (EDI) y desarrollo de los mensajes	Transmisión electrónica de datos (EDI) y desarrollo de los mensajes	Transmisión electrónica de datos (EDI) y desarrollo de los mensajes	Transmisión electrónica de datos (EDI) y desarrollo de los mensajes
Herramientas de Análisis de Costes (ABC)	Herramientas informáticas de ajuste/redondeo de la cantidad que debe ser suministrada	Sistemas de gestión de stocks en tienda o centros de distribución Herramientas GRP: - Generación automática de pedidos - Programa de entrega - Previsiones de demanda - Inventarios		Sistemas de etiquetaje EAN 128

RCS: Reingeniería de la Cadena de Suministros (Perecederos y No Perecederos).

CRP: Continuous Replenishment Process (Reaprovisionamiento Continuo).

AFM: Alineamiento de Ficheros Maestros.

PPN: Pedidos valorados a Precio Neto.

OER: Optimización de la Expedición/Recepción.

Criterios para las relaciones en el marco de ECR

Ejemplo 3. Información de Gestión a Intercambiar

RCS	CRP	AFM	PPN	OER	DEVOLUCIONES
Pedidos (ORDERS)	Pedidos/Pedidos en curso (ORDERS)	Maestro de artículos (PRICAT)	Pedidos (ORDERS)	Intercambio de albaranes (DESADV)	Solicitud de devolución (RETANN)
Maestro de artículos (PRICAT)	Stocks y expediciones del centro de distribución (INVRPT/DESADV)	Maestro de condiciones comerciales (PRICAT)		Confirmación de recepción (RECADV)	Confirmación de devolución (RETINS)
Previsión y programas de entregas (DELFOR)	Salidas del punto de venta e inventarios en tienda (histórico promociones) (INVRPT/SLSRPT)			Contenido de bultos (EAN 128)	Petición de recogida (RETANN)
Intercambio de albaranes (DESADV)	Roturas de stock en centro de distribución o en tienda				
Confirmación de recepción (RECADV)	Programas de entregas del fabricante (DELFOR)				
	Previsiones de venta (SLSFCT)				
	Planificación de acciones comerciales				

RCS: Reingeniería de la Cadena de Suministros (Perecederos y No Perecederos).

CRP: Continuous Replenishment (Reaprovisionamiento Continuo).

AFM: Alineamiento de Ficheros Maestros.

PPN: Pedidos valorados a Precio Neto.

OER: Optimización de la Expedición/Recepción.

DEVOLUCIONES: Gestión de devoluciones.

Criterios para las relaciones en el marco de ECR

Ejemplo 4. Falta de Confianza. Ineficiencias e impactos

Ejemplos de INEFICIENCIAS	Ejemplos de IMPACTOS
Duplicidad en la medición de indicadores por parte de los agentes que participan en la relación	Dedicación excesiva de recursos
Falta de fiabilidad en los datos de soporte de previsiones (p. ej.: histórico de ventas)	Mayor dedicación de recursos a la gestión de datos
Revisión sistemática de pedidos generados por el otro agente	Ralentización del proceso
Exceso de anticipación en la llegada al centro de distribución por desconfianza en el cumplimiento de las ventanas horarias	Aumento del tiempo de espera
Desconfianza en el cumplimiento de lo pactado	Filosofía de control
Peticiónes no pactadas en el proyecto inicial	Generación de extracostes

Criterios para las relaciones en el marco de ECR

Ejemplo 5. Indicadores Característicos

Indicadores de Coste

ACTIVIDADES	Conceptos	Unidades
Almacenaje	Nivel de inventario: - Almacén Central - C.D. / Almacén Regional - Trastienda - Lineal	<ul style="list-style-type: none"> • Días de venta • Unidades físicas (kg netos o brutos) • Pesetas
	Utilización del almacén	<ul style="list-style-type: none"> • Huecos libres/huecos totales • % ocupación por hueco
Manipulación	Carga/descarga Ubicación/desubicación	<ul style="list-style-type: none"> • Volumen (kg brutos, paletas) • Tiempo
	Preparación de pedidos	<ul style="list-style-type: none"> • Líneas • Unidades • % manipulación con picking
	Verificación	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo • Tasa de errores
	Tareas de valor añadido	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo
	Paletas	<ul style="list-style-type: none"> • Ptas./kg bruto
Transporte	Ocupación	<ul style="list-style-type: none"> • % $\frac{\text{Peso o vol. transportado}}{\text{Peso o volumen máximo}}$
	Arrastre	<ul style="list-style-type: none"> • Ptas./kg. bruto
	Paradas	<ul style="list-style-type: none"> • Número de paradas/trayecto • Tiempo parada/Tiempo total
	Espera en cola para carga/descarga	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo
	Cumplimiento de planificación/ programación	<ul style="list-style-type: none"> • $\frac{\text{Viajes realizados}}{\text{Viajes programados o planif.}}$
Gestión del lineal	Indicador de Merchands	<ul style="list-style-type: none"> • $\frac{\text{Horas de Merchands}}{\text{Volumen del lineal}}$
		<ul style="list-style-type: none"> • $\frac{\text{Horas de Merchands}}{\text{Ptas. Vendidas}}$
Administración	Ventas Compras Operador Logístico	<ul style="list-style-type: none"> • $\frac{\text{Núm. de transacciones EDI}}{\text{Transacciones totales}}$ • % Facturas erróneas • Tiempo dedicado a resolución de errores en facturas • % Errores en pedidos
Venta	Consumo promedio (volumen de actividad)	<ul style="list-style-type: none"> • Paletas • Peso • Pesetas

Criterios para las relaciones en el marco de ECR

Ejemplo 5. Indicadores Característicos (cont.)

Indicadores de Servicio

Conceptos	Unidades
Fiabilidad en la entrega - Tasa de errores en cantidad - Tasa de errores en plazo	<ul style="list-style-type: none"> • % de líneas perfectas • % de pedidos perfectos • % de rechazos parciales y/o totales
Frecuencia de la entrega	<ul style="list-style-type: none"> • Entregas/semana
Roturas de stock	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Días en rotura · Referencias con rotura</u> Días totales del período · Referencias totales • Días rotura · Valoración de la venta diaria
Frescura	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Margen de vida del producto</u> Plazo total de caducidad

Con independencia de la consideración de que los indicadores presentados son simples ejemplos ilustrativos, debe tenerse en cuenta que serán más o menos críticos en función de los formatos de distribución o las categorías de productos.

Ejemplo 6. Centro de Atención al Cliente / Gestión de Proveedores

Definición:

“Factor estratégico de consolidación del modelo de relación”.

“Conjunto de actuaciones, personas, productos y servicios que permiten satisfacer y superar en continuidad las expectativas y requerimientos de las relaciones establecidas y predispone a una continuidad de las mismas”.

El Modelo Organizativo Tradicional se caracteriza por:

- Multitud de departamentos involucrados en tareas relacionadas con el servicio a clientes.
- Dispersión de funciones y responsabilidades frente al cliente.

Las limitaciones del modelo tradicional se traducen en un mayor coste de procesos y un menor nivel de servicio a los clientes.

Criterios para las relaciones en el marco de ECR

El Modelo Organizativo de Servicio a Clientes consta de dos componentes asociados a la operativa diaria ("Front-Office" y "Back Office") y un tercero relacionado con las tareas de Planificación/Impulso de acciones de mejora.



Existirá una evolución hacia un gestor único de clientes, de forma que el Back-Office se integrará en el Front-Office.

En el Modelo de Gestión de Servicio a Clientes se propone que:

- Un ÚNICO interlocutor se RESPONSABILIZA del Proceso de Servicio y Soporte a Clientes integrando las funciones que dan soporte a la relación.



Criterios para las relaciones en el marco de ECR

Ejemplos de funciones que podrían concentrarse en el Departamento de Servicio a Clientes:



1. Alineamiento de maestros
2. Acuerdos anuales / periódicos
3. Condiciones de venta
4. Actividad promocional
5. Información de stocks
6. Generación automática de pedidos (C.R.P.)
7. Seguimiento de la cartera de pedidos
8. Expedición / Confirmación de la recepción de la mercancía
9. Proceso facturación
10. Gestión de cobros / pagos
11. Intercambio de información
12. Seguimiento KPI's
13. Soporte vendedores
14. Atención a clientes (hot- line)
15. Resolución de incidencias
16. Gestión de devoluciones

Por lo que respecta al Centro de Gestión de proveedores es aplicable, de forma análoga, todo lo comentado para el Centro de Atención al Cliente, destacando en este caso los siguientes ejemplos de funciones:



1. Alineamiento de maestros
2. Acuerdos anuales / periódicos
3. Condiciones de venta
4. Actividad promocional
5. Información de stocks
6. Generación automática de pedidos (C.R.P.)
7. Seguimiento de pedidos emitidos
8. Expedición / Confirmación de la recepción de la mercancía
9. Conformación de facturas
10. Gestión de cobros / pagos
11. Intercambio de información
12. Seguimiento KPI's
13. Soporte compradores
14. Atención a proveedores (hot- line)
15. Resolución de incidencias
16. Gestión de devoluciones

Crterios para las relaciones en el marco de ECR

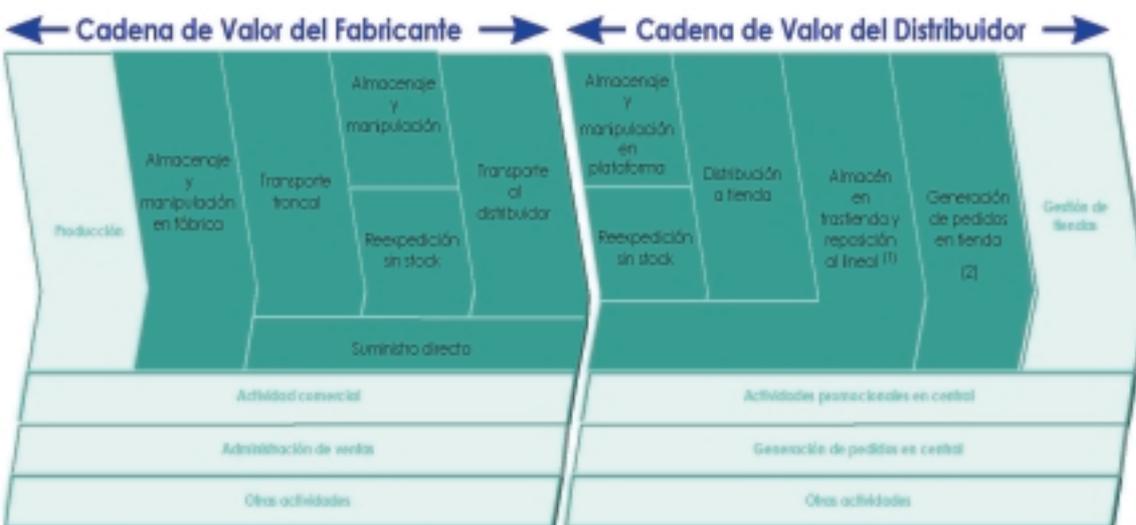
Ejemplo 7. Cadena de Valor



Ejemplo 8. Actividades Involucradas en cada Piloto

Reingeniería de la Cadena de Suministros

(Perecederos y no Perecederos)

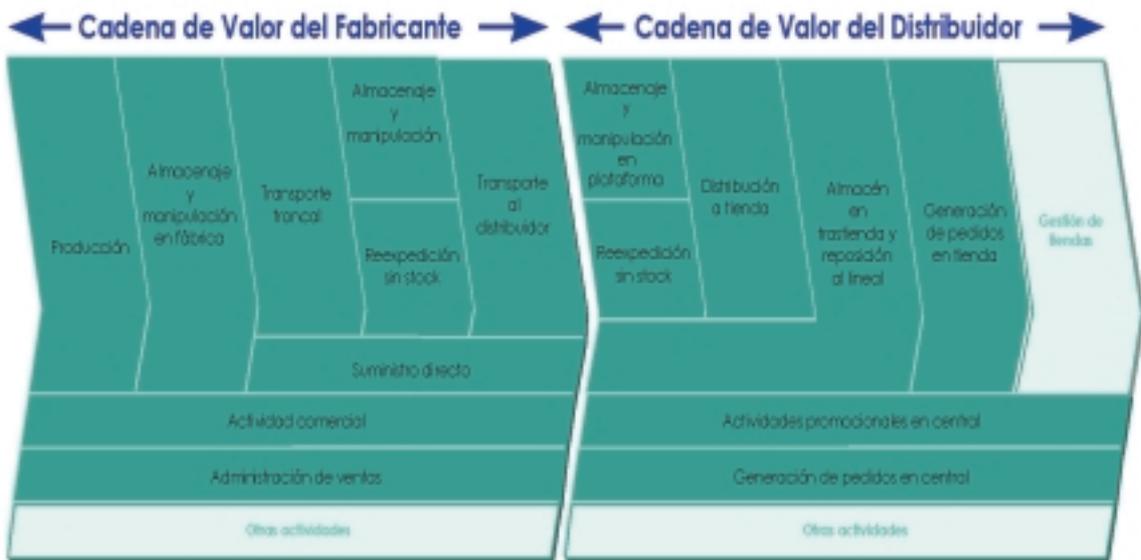


(1) Las subactividades principalmente implicadas en el caso de los productos no perecederos son la recepción y el almacenaje. No ocurre así con los productos perecederos, que no suelen pasar por la trastienda.

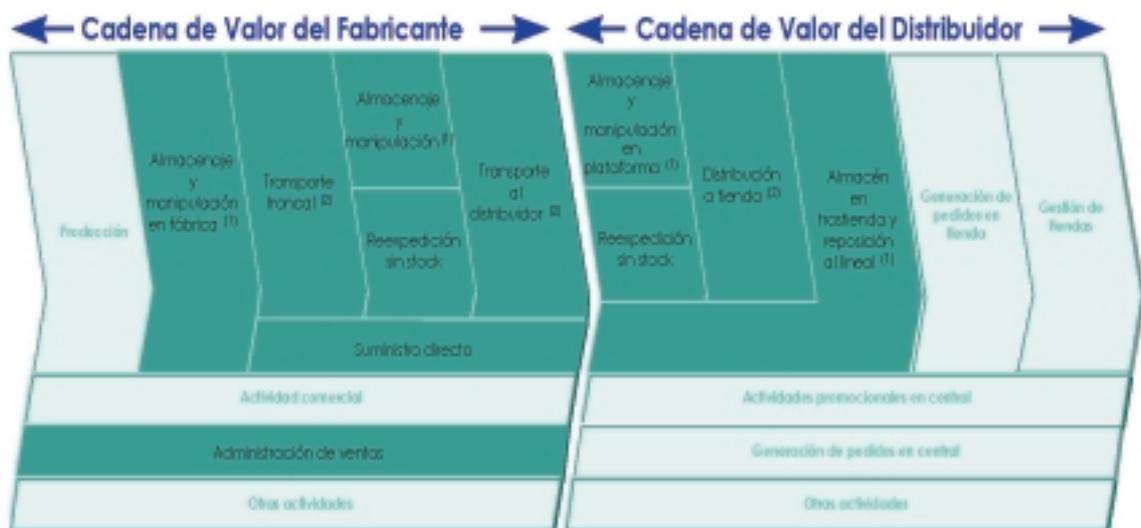
(2) En el caso de los productos perecederos.

Criterios para las relaciones en el marco de ECR

Reaprovisionamiento Continuo (CRP)



Optimización de la Expedición - Recepción

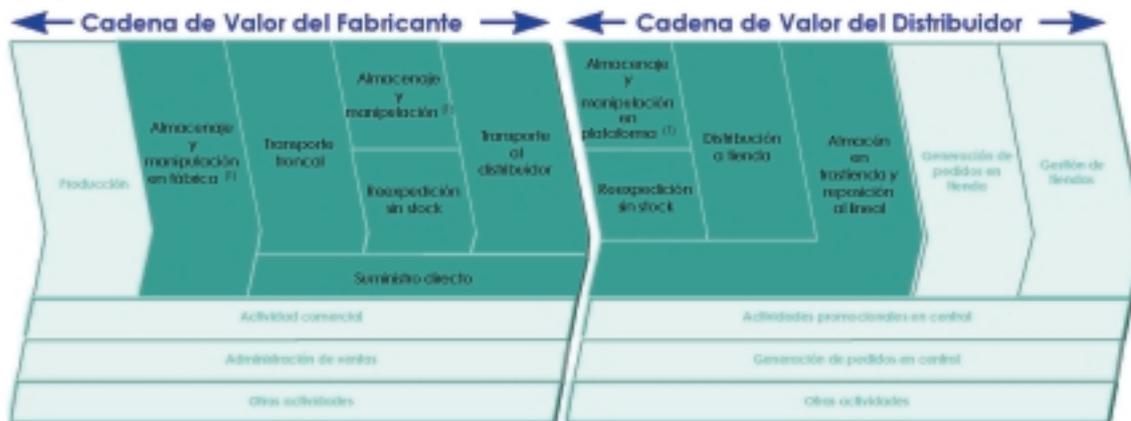


(1) La subactividad principalmente implicada es la manipulación.

(2) La subactividad principalmente implicada es la descarga.

Crterios para las relaciones en el marco de ECR

Cargas Unitarias



(1) La subactividad principalmente implicada es la manipulación.

Ejemplo 9. Generadores de Coste

Definición

Los generadores de coste pueden ser definidos como aquellos factores de imputación mediante los cuales se asigna el coste de las actividades a los distintos objetos de coste –clientes, productos, tiendas, canales, etc.–, con objeto de calcular su rentabilidad.

Ejemplos

ACTIVIDADES	GENERADORES DE COSTE
FABRICANTE	
• Almacenaje	→ Número de ubicaciones / día
• Manipulación (preparación pedido)	→ Número de paletas / mes
• Administración almacén	→ Número de pedidos / mes
• Carga	→ Número de paletas / mes
• Transporte	→ % de ocupación
• Distribución	→ Número de trayectos de camión o tren / mes
• Descarga	→ Número de paletas / mes
• Administración transporte	→ Número de camiones / día
DISTRIBUIDOR	
• Manipulación (sin picking)	→ Número de paletas sin picking / mes
• Manipulación (con picking)	→ Número de paletas con picking / mes
• Administración	→ (Nº ped. Fabr. + Nº ped. Tda.) / mes
• Carga	→ Número de paletas / mes
• Distribución	→ Número de trayectos de camión o tren / mes
• Descarga	→ Número de paletas / mes
• Administración transporte	→ Número de albaranes / día
• Recepción en trastienda	→ Número de referencias / mes

Criterios para las relaciones en el marco de ECR

Ejemplo 10. Conceptos Logísticos a Negociar

Ejemplos de conceptos logísticos que podrían ser negociados bajo el nuevo marco de relación y agentes que normalmente están involucrados:

	Fabricante	O. Logístico	Distribuidor
SELECCIÓN DEL FLUJO IDÓNEO DE SUMINISTRO			
(envío directo...) especificando origen y destino	•		•
CONDICIONES DE LOS PEDIDOS			
Determinación de la frecuencia y días de entrega	•		•
Bandas horarias intercambio de información (pedidos, avisos de expedición...)	•	•	•
Ajuste a capa de paleta o a paleta de la cantidad a suministrar	•		•
Acuerdos sobre el plazo de entrega	•	•	•
Unidad de expedición (camión completo...)	•		•
Unidad logística por referencia	•		•
Lote o pedido mínimo total	•		•
Vía de comunicación (Fax, EDI, Internet, etc.)	•	•	•
CONDICIONES DEL FLUJO DE MERCANCÍAS			
Organización de rutas	•	•	•
Agente responsable de la preparación del pedido	•	•	•
Asignación de bandas o ventanas horarias para las entregas y recepciones	•	•	•
Acuerdos de calidad concertada: muestreo sistemático en la recepción	•	•	•
Margen admisible de caducidad	•		•
Acuerdo sobre utilización de pool de paletas	•	•	•
Acuerdo de utilización de elementos retornables	•	•	•
Uso de codificación EAN 128	•		•
Especificaciones de entrega (picking, etiquetaje, etc.)	•	•	•
OTROS ACUERDOS			
Nivel de inventario (fijación de máximos y mínimos)	•		•
Tratamiento de devoluciones	•	•	•

NOTA: En aquellos puntos no contemplados en la tabla puede acudir a las Recomendaciones AECOC para la Logística (RAL).

Criterios para las relaciones en el marco de ECR

Ejemplo 11. Costes de No Calidad

Ejemplos de "NO CALIDAD"	Ejemplos de IMPACTOS
Errores en facturas	→ Dedicación de personal de administración a la resolución de incidencias
Incumplimiento en cantidades o referencias	→ Roturas de stock
Errores en la previsión	→ Excesos de inventarios
Incumplimiento de plazos de servicio	→ Dificultad para gestionar las recepciones
Mercancía defectuosa o caducada	→ Devoluciones de mercancías
Errores en los datos históricos	→ Excesos / roturas de stock
Pedido no recibido a tiempo	→ Servicio deteriorado
Albaranes que no llegan a su destino	→ Dificultades en la recepción
Incumplimiento del paletizado	→ Dificultades en la manipulación

Ejemplo 12. Incidencias que Requieren un Plan de Contingencias

Ejemplos de Incidencias:

- Rotura de stock en la referencia A en el fabricante.
- Inventario en tiendas inferior a la previsión de demanda en el corto plazo.
- Entregas fuera de ventana horaria.
- Incidencias en la comunicación de mensajes EDI.

Criterios para las relaciones en el marco de ECR

Ejemplo 13. Análisis de Costes Basado en Actividades

Descripción del Modelo ABC

- El análisis de Costes Basado en Actividades (ABC)...

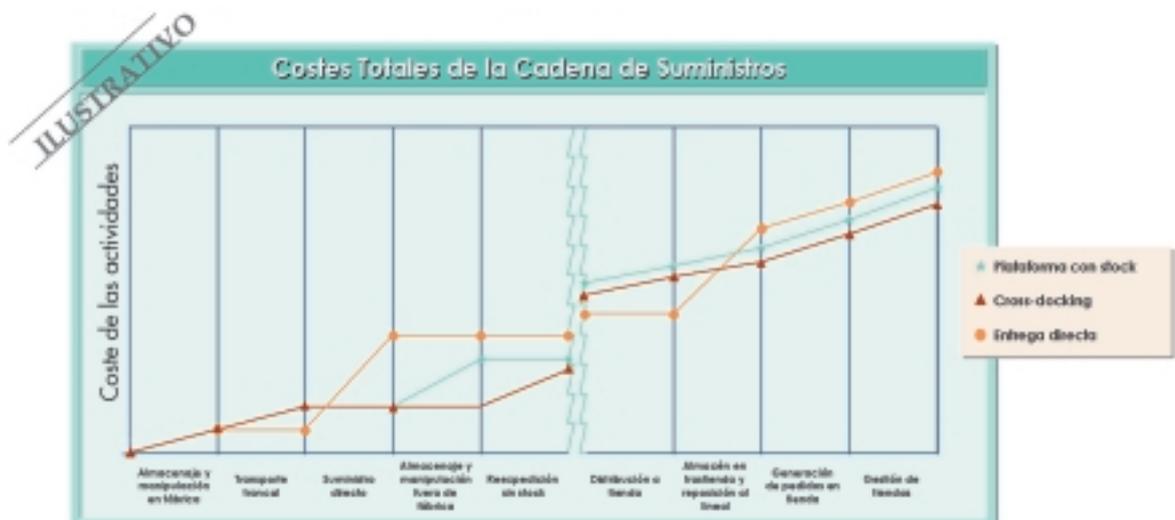
...es una herramienta esencial para conocer en profundidad el coste de los procesos y la rentabilidad de productos y clientes

...dota a la dirección de información relevante para la toma de decisiones de negocio orientadas a beneficios

...es un proceso en dos pasos, consistente en la asignación de costes de funcionamiento a las actividades y de los costes de las actividades a productos y clientes.

Utilidad del ABC en el marco del Reaprovisionamiento Eficiente

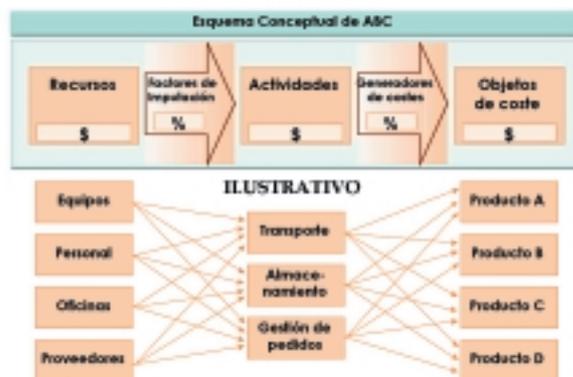
- Partiendo de las actividades definidas en la Cadena de Valor (Anexo. Ejemplo 7), el ABC es la herramienta que permitirá cuantificar los ahorros en cada una de ellas. De esta forma, pueden compararse los "costes totales" para flujos de suministro alternativos.



Criterios para las relaciones en el marco de ECR

Esquema conceptual del Modelo ABC

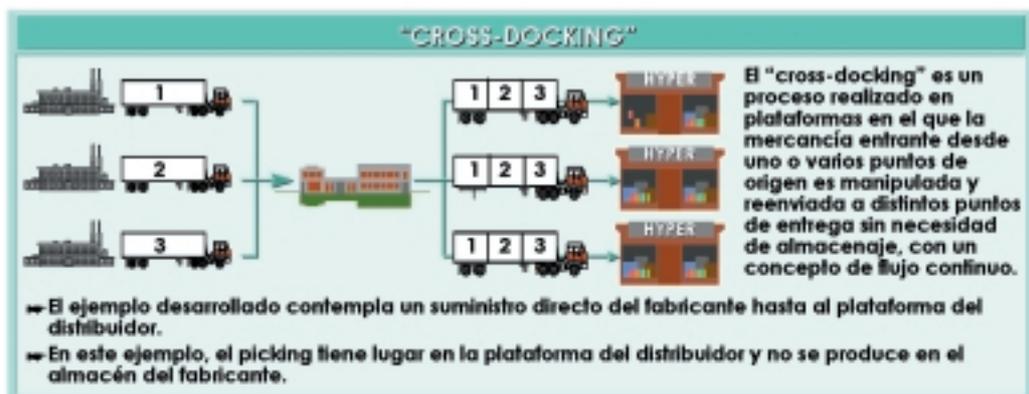
- El modelo ABC utiliza un proceso en dos etapas para asignar costes a los objetos:
 - Los recursos son asignados a las actividades según uso.
 - Los costes de las actividades son asignados a los productos o clientes.



Ejemplo 13. Análisis de Costes Basado en Actividades (cont).

Ejemplo práctico

- El siguiente ejemplo se ha desarrollado con el objeto de mostrar el funcionamiento de la metodología ABC y las ventajas que posee frente al cálculo de costes basado en la contabilidad tradicional.
- Debe tenerse en cuenta que algunas de las actividades del fabricante y/o del distribuidor pueden ser realizadas por un Operador Logístico, que aplicará la misma lógica de análisis.
- Se ha seleccionado el caso del cross-docking (reexpedición) por ser una de las operativas más características del proyecto RE.



Criterios para las relaciones en el marco de ECR

Ejemplo práctico Listado de los recursos (Fabricante)

- Se obtiene el coste de los recursos de la empresa a partir de los datos de la contabilidad general. Posteriormente, se procede a la agrupación de aquellos conceptos de coste con comportamiento homogéneo en bolsas de coste.



Ejemplo 13. Análisis de Costes Basado en Actividades (cont).

Ejemplo práctico Listado de los recursos (Distribuidor)

- Se obtiene el coste de los recursos de la empresa a partir de los datos de la contabilidad general. Posteriormente, se procede a la agrupación de aquellos conceptos de coste con comportamiento homogéneo en bolsas de coste.



Criterios para las relaciones en el marco de ECR

Ejemplo práctico Factores de imputación de los recursos

- Dado que las actividades que realizan tanto el fabricante como el distribuidor consumen recursos de la empresa, es necesario identificar los factores que miden dicho empleo de recursos para conocer el coste de las actividades.

	Recursos	Factores de imputación de los recursos
Fabricante	<ul style="list-style-type: none"> Personal Amortiz. inmov. material Alquileres y mantenimiento Gastos administración (pedidos) Transporte 	<ul style="list-style-type: none"> Horas hombre Imputación directa m² Nº líneas de pedido Imputación directa
Distribuidor	<ul style="list-style-type: none"> Personal Amort. inmov. material Gastos administración (pedidos) Transporte 	<ul style="list-style-type: none"> Horas hombre Imputación directa Nº líneas de pedido Imputación directa

Ejemplo 13. Análisis de Costes Basado en Actividades (cont).

Ejemplo práctico Cálculo del coste de las actividades/subactividades

- En primer lugar, hay que señalar aquellas actividades y subactividades críticas que son realizadas por la empresa.



Criterios para las relaciones en el marco de ECR

13. Análisis de Costes Basado en Actividades *(cont.)*

Ejemplo práctico Cálculo del coste de las actividades/subactividades

- A continuación, atendiendo a la utilización de cada recurso, se calcula qué parte de su coste se imputa a las distintas subactividades.

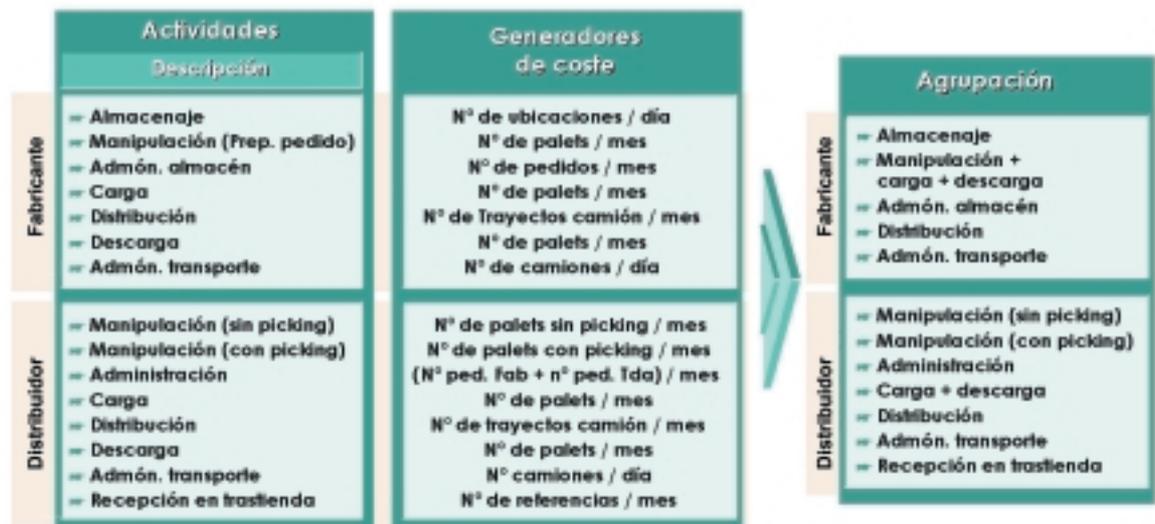
	Recurso	Coste (miles de ptas.)	Subactividad	Unid. factor imputación	%	Coste de recurso por actividad (miles de ptas.)	
Fabricante	Personal	23.500	Almacenaje	0	0%	0	
			Manipulación (hvs. pedido)	1.350 h.	15%	3.525	
			Admón. almacén	2.250 h.	25%	5.875	
			Carga	1.080 h.	12%	2.820	
			Distribución	2.250 h.	25%	5.875	
			Descarga	720 h.	8%	1.880	
	Admón. transporte	1.350 h.	15%	3.525			
	Amort. inmov. mat.	12.500	Almacenaje	Imput. directa	-	-	3.000
			Manipulación (hvs. pedido)	Imput.	-	-	400
			Admón. almacén	Imput.	-	-	30
Carga			Imput. directa	-	-	540	
Distribución			Imput. directa	-	-	8.200	
Descarga			Imput. directa	-	-	300	
Admón. transporte	Imput. directa	-	-	30			
Alquileres y mantenimf.	14.400	Almacenaje		
		Carga		
...	
Distribuidor	Personal	44.000	Manipulac. (sin picking)	2.520 h.	20%	8.800	
			Manipulac. (con picking)	1.260 h.	10%	4.400	
			Administración	504 h.	4%	1.760	
			Carga	1.134 h.	9%	3.960	
			Distribución	5.670 h.	45%	19.800	
			Descarga	756 h.	4%	2.640	
			Admón. transporte	504 h.	4%	1.760	
			Recepción en tienda				
	Amort. inmov.	50.000	Manipulac. (sin picking)	
			
...		

Ejemplo 13. Análisis de Costes Basado en Actividades *(cont.)*

Ejemplo práctico Identificación de generadores de coste

- El trasvase del coste de las actividades hasta los objetos de coste se efectúa mediante el uso de los generadores de coste.
- Cuando dos o más actividades, o varias subactividades dentro de una misma actividad, poseen un mismo generador de coste conviene agruparlas para simplificar el proceso de cálculo.

Criterios para las relaciones en el marco de ECR



Ejemplo práctico cálculo del coste de los productos (Fabricante)

- La forma de obtener el coste de los productos con el modelo ABC es mediante el conocimiento de las actividades que se precisan para su obtención o distribución.

Actividad	Coste (miles de plas.)	Producto	Unid. generad. coste	%	Coste producto por actividad (miles de plas.)
Almacenaje	9.000	A	300 ubicac./día	30%	2.700
		B	200 ubicac./día	20%	1.800
		C	500 ubicac./día	50%	4.500
Manipulación + carga + descarga	15.200	A	900 palets/mes	30%	4.560
		B	600 palets/mes	20%	3.040
		C	1.500 palets/mes	50%	7.600
Admón. Almacén	8.200	A	50 ped./mes	59%	4.838
		B	15 ped./mes	18%	1.476
		C	20 ped./mes	23%	1.886
Distribución	21.000	A	30 tray/camión/mes	30%	6.300
		B	20 tray/camión/mes	20%	4.200
		C	50 tray/camión/mes	50%	10.500
Admón. Transporte	4.000	A	10 camiones/día	67%	2.680
		B	2 camiones/día	13%	520
		C	3 camiones/día	20%	800
	57.400				

Criterios para las relaciones en el marco de ECR

Ejemplo 13. Análisis de Costes Basado en Actividades (*cont.*)

Ejemplo práctico Cálculo del coste de los productos (Distribuidor)

- La forma de obtener el coste de los productos con el modelo ABC es mediante el conocimiento de las actividades que se precisan para su obtención o distribución.

Actividad	Coste (miles de ptas.)	Producto	Unid. generad. coste	%	Coste producto por actividad (miles de ptas.)
Manipulación sin picking	21.000	A	200 palets sin picking/mes	25%	5.250
		B	480 palets sin picking/mes	60%	12.600
		C	120 palets sin picking/mes	15%	3.150
Manipulación con picking	13.000	A	25 palets con picking/mes	25%	3.250
		B	60 palets con picking/mes	60%	7.800
		C	15 palets con picking/mes	15%	1.950
Administración	9.250	A	48 (ped F+T)/mes	35%	3.237
		B	48 (ped F+T)/mes	35%	3.237
		C	40 (ped F+T)/mes	30%	2.776
Carga + descarga	18.750	A	900 palets/mes	30%	5.625
		B	600 palets/mes	20%	3.750
		C	1.500 palets/mes	50%	9.375
Distribución	45.000	A	36 tray/camiones/mes	32%	14.400
		B	25 tray/ camiones /mes	23%	10.350
		C	50 tray/ camiones /mes	45%	20.250
Admón. Transporte	12.000	A	16 camiones /día	27%	3.240
		B	32 camiones /día	53%	6.360
		C	12 camiones /día	20%	2.400
Recepción en trasborda	4.000	A	500 refs./mes	59%	2.340
		B	150 refs./mes	18%	720
		C	200 refs./mes	23%	920
	123.000				

Ejemplo práctico Cálculo del coste de los productos

- El coste imputable a cada producto resultará de la agregación del coste de las actividades necesarias para producirlo o distribuirlo, según consideremos la actividad de un fabricante o la de un distribuidor/operador logístico.

	Producto	Coste imputable (miles de ptas.)	Cálculo
Fabricante	A	21.078	= (2.700 + 4.560 + 4.838 + 6.300 + 2.680)
	B	11.036	= (1.800 + 3.040 + 1.476 + 4.200 + 520)
	C	25.286	= (4.500 + 7.600 + 1.886 + 10.500 + 800)
Distribuidor	A	37.362	= (5.250 + 3.250 + 3.237 + 5.625 + 14.400 + 3.240 + 2.340)
	B	44.817	= (12.600 + 7.800 + 3.237 + 3.750 + 10.350 + 6.360 + 720)
	C	40.821	= (3.150 + 1.950 + 2.776 + 9.375 + 20.250 + 2.400 + 920)

Criterios para las relaciones en el marco de ECR

Ejemplo 13. Análisis de Costes Basado en Actividades (cont).

Ejemplo práctico Imputación de costes según la contabilidad tradicional

- La contabilidad tradicional tiende a imputar costes en función de criterios más o menos arbitrarios, como por ejemplo el volumen de ventas.

	Partidas de coste	importe	Producto	Vol. Ventas	%	Costes imputables	Cálculo					
Fabricante	Sueldos y salarios	15.000	A	70.000	45%	25.830	= (0,45*57.400)					
	Planes de pensiones	2.000										
	Seguridad social	5.000										
	Otros gastos de personal	1.500	B	59.090	38%	21.812	= (0,38*57.4900)					
	Amortización inmovilizado mat.	12.500										
	Alquileres	14.400										
	Suministros	1.800	C	26.435	17%	9.758	= (0,17*57.400)					
	Transporte	4.000										
	Gastos administración	1.200										
		57.400										
Distribuidor	Sueldos y salarios	34.000	A	141.000	47%	57.810	= (0,47*123.000)					
	Seguridad social	7.000										
	Otros gastos de personal	3.000										
	Amortización inmovilizado mat.	50.000	B	87.000	29%	35.670	= (0,29* 123.000)					
	Suministros	3.200										
	Transporte	20.000										
	Gastos administración	6.000	C	72.000	24%	29.520	= (0,24* 123.000)					
		123.000										

Ejemplo práctico Análisis de rentabilidad comparado: ABC vs. contabilidad tradicional

- El análisis de rentabilidad de los productos considerando los costes proporcionados por un sistema ABC arroja resultados muy diferentes a los que se obtienen utilizando los métodos tradicionales. Por ejemplo, el fabricante pierde mucho dinero con el producto C y su producto más rentable es el B, mientras que la contabilidad tradicional muestra unas rentabilidades similares en toda la gama de productos.

	ABC			Contabilidad tradicional			
	Producto A	Producto B	Producto C	Producto A	Producto B	Producto C	
Fabricante	Ventas	70.000	59.090	26.435	70.000	59.090	26.435
	Coste prod.	-35.775	-30.056	-13.669	-35.775	-30.056	-13.669
	Margen bruto	34.225	29.034	12.766	34.225	29.034	12.766
	Costes operat.	-21.078	-11.036	-25.286	-25.830	-21.812	-9.758
	Margen	13.147	17.998	-12.520	8.395	7.222	3.008
	% rentabilidad	19%	30%	-47%	12%	12%	11%
Distribuidor	Ventas	141.000	87.000	72.000	141.000	87.000	72.000
	Coste aprov.	-70.000	-59.090	-26.435	-70.000	-59.090	-26.435
	Margen bruto	71.000	27.910	45.565	71.000	27.910	45.565
	Costes operat.	-37.342	-44.817	-40.821	-57.810	-35.670	-29.520
	Margen	33.658	-16.907	4.744	13.190	-7.760	16.045
	% rentabilidad	24%	-19%	7%	9%	-9%	22%

Criterios para las relaciones en el marco de ECR

Ejemplo 13. Análisis de Costes Basado en Actividades *(cont)*.

Otras funciones del modelo ABC

- En el ámbito del Reaprovisionamiento Eficiente el ABC es utilizado para determinar los ahorros en los costes totales.
- La filosofía del modelo ABC puede utilizarse con muy diversos fines:
 - Otros usos potenciales del ABC por un fabricante:
 - Cálculo de la rentabilidad por cliente.
 - Cálculo de la rentabilidad por canal.
 - Otros usos potenciales del ABC por un distribuidor:
 - Cálculo de la rentabilidad por sección de tienda.
 - Cálculo de la rentabilidad por tienda.
 - Otros usos potenciales del ABC por un Operador Logístico:
 - Cálculo de la rentabilidad por ruta Origen-Destino.
 - Cálculo de la rentabilidad por plataforma.
 - Cálculo de la rentabilidad por cliente.
 - Otros usos potenciales genéricos:
 - Cálculo de la rentabilidad por área geográfica.
 - Medición de las reducciones de costes.
 - Medición del impacto de una iniciativa ECR.
 - Evaluación del valor añadido de las actividades.

Criterios para las relaciones en el marco de ECR

Ejemplo 13. Análisis de Costes Basado en Actividades *(cont)*.

Beneficios del Modelo ABC

- El modelo ABC aplicado a la cadena de valor proporciona una información más precisa para la toma de decisiones, posicionando mejor a la empresa desde el punto de vista estratégico para competir en el mercado.

