MEJORAMIENTO EN LA GESTIÓN DEL COSTO DE SERVIR

CAROLINA CORREA NAVARRO

ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA
INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

ENVIGADO
2009

MEJORAMIENTO EN LA GESTIÓN DEL COSTO DE SERVIR

CAROLINA CORREA NAVARRO

Trabajo de grado para optar al título de Ingeniero Administrador

Cecilia María Polo Otero
Black Belt Vajillas Corona

ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA
INGENIERÍA ADMINISTRATIVA
ENVIGADO
2009

AGRADECIMIENTOS

El presente proyecto es el resultado del esfuerzo y dedicación de una gran cantidad de personas. Al comprender un tema tan extenso y de un nivel grande de detalle, su elaboración no hubiera sido posible de otra manera. En primer lugar quisiera agradecer a LOCERÍA COLOMBIANA S.A por permitirme hacer parte de este proyecto, y por su apoyo incondicional en el proceso de aprendizaje. A Cecilia Polo le debo mis más sinceros agradecimientos por su enorme aporte al proyecto, así como por su paciencia, amabilidad y disposición para enseñarme, fue una inmejorable compañera de equipo. Debo agradecer también a Álvaro Aguilar, que con su fuerte criterio y experiencia, fue una guía incondicional, y realizó importantes aportes tanto al proyecto como a mi formación. Por último, quisiera agradecer a todas las personas que de alguna manera estuvieron involucradas en el desarrollo del proyecto, siento que cada uno tuvo un aporte realmente valioso en el proceso. Sin todas estas personas, sus ideas, sus críticas y su esfuerzo, este proyecto nunca hubiera podido llevarse a cabo.

CONTENIDO

pág.

INTRODUCCIÓN **11**

1. PRELIMINARES **12**

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 12
1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO 13
1.2.1 Objetivo General: 13
1.2.2 Objetivos Específicos: 13

2. MARCO TEÓRICO **14**

2.1 COSTO DE SERVIR 14
2.2 WORK-OUT 17
2.3 DEVOLUCIONES EN LOCERÍA COLOMBIANA 19
2.4 PORTAFOLIO: PRODUCTO PROMOCIONAL Y DE LÍNEA 25
2.5 LANZAMIENTOS Y REMATES DE COLECCIÓN 25
2.6 DESCUENTOS 25
2.7 MERCADERISTAS 26
2.8 GASTOS DE OFICINAS 26
2.9 GASTOS DE VIAJE 26

3. MARCO CONTEXTUAL **27**

3.1 COSTO DE SERVIR 27

4. METODOLOGÍA DEL PROYECTO **29**

4.1 LEVANTAMIENTO INFORMACIÓN 29
4.2 INVESTIGACIÓN 30

5. DIARIO DE CAMPO **33**

5.1 DESARROLLO DEL WORK-OUT #1 33
5.1.1 Planeación 33
5.1.2 Conducción 33
5.1.3 Implementación 34
5.2 DESARROLLO DEL WORK-OUT #2 34
5.2.1 Planeación 34
5.2.2 Conducción e Implementación 35

6. MEJORANDO LA GESTIÓN DEL COSTO DE SERVIR **36**

6.1 RUBROS PRINCIPALES Y SUS TOPES 36
6.2 DEFINICIÓN PLANES DE ACCIÓN 37
6.3 IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y VALORACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN 41

6.3.1 Mercaderistas 41
6.3.2 Descuentos 45
6.3.3 Gastos de viaje 47
6.3.4 Gastos de Oficinas 49
6.3.5 Devoluciones 52
6.4 RESULTADOS GENERALES 59
7. CONCLUSIONES 62
8. RECOMENDACIONES Y OTROS APORTES 64
BIBLIOGRAFÍA 65

LISTA DE TABLAS

pág.

TABLA 1: CATEGORÍAS DE ANÁLISIS....29
TABLA 2: OBJETIVOS POR RUBRO 37
TABLA 3: CÁLCULO VALOR OBJETIVO MERCADERISTAS....41
TABLA 4: CÁLCULO NÚMERO DE MERCADERISTAS OBJETIVO 42
TABLA 5: VALOR ASIGNADO GASTOS DE VIAJE POR EJECUTIVO 48
TABLA 6: GASTOS DE LAS OFICINAS....49
TABLA 7: COSTO MENSUAL COMO ALTERNATIVA A CERRAR LAS OFICINAS....50
TABLA 8: CÁLCULO BENEFICIO GASTOS DE OFICINAS 51
TABLA 9: CAUSAS ANTIGUAS DEVOLUCIONES 53
TABLA 10: CAUSAS NUEVAS DEVOLUCIONES....54
TABLA 11: CÁLCULO COSTO POR PIEZA DEVOLUCIÓN....55
TABLA 12: COSTO DEVOLUCIÓN CENTRO MANIPULACIÓN....57
TABLA 13: VALORACIÓN PROYECTO 59

LISTA DE FIGURAS

pág.

FIGURA 1: EJEMPLO COSTO DE SERVIR 15
FIGURA 2: FLUJO DE PROCESO DEVOLUCIONES.....21
FIGURA 3: FLUJO DE PROCESO DE LOS RECHAZOS 22
FIGURA 4: TIPO DE DEVOLUCIÓN 23
FIGURA 5: CAUSAS PRINCIPALES DE DEVOLUCIONES 24
FIGURA 6: DEVOLUCIONES POR CANAL 24
FIGURA 7: COSTO DE SERVIR 2008 36
FIGURA 8: MATRIZ PAYOFF WORK-OUT 37
FIGURA 9: EVOLUCIÓN DE MERCADERISTAS 44
FIGURA 10: EVOLUCIÓN RUBRO DESCUENTOS.....45
FIGURA 11: EVOLUCIÓN PRECIO PROMEDIO PRODUCTOS PROMOCIONALES.....46
FIGURA 12: EVOLUCIÓN GASTOS DE VIAJE.....48
FIGURA 13: GASTOS DE OFICINAS 51
FIGURA 14: EVOLUCIÓN DEVOLUCIONES 58
FIGURA 15: COSTO DE SERVIR ACUMULADO 2009 61

LISTA DE ANEXOS

pág.

ANEXO 1: CÁLCULO BENEFICIO DE DESCUENTOS 68
ANEXO 2: PROCEDIMIENTO Y POLÍTICAS DEVOLUCIONES.....72

RESUMEN

En el presente proyecto se toma la administración del costo de servir (costo de atender un determinado cliente, segmento, producto o canal) de una empresa manufacturera, y se realiza un proceso de mejoramiento de su gestión basado en la herramienta de gerencia de proyectos “Work-Out”. Dicha herramienta de trabajo busca reunir las personas claves en los diferentes procesos, logrando, por medio de una lluvia de ideas, el aporte de todos, y la toma de decisiones rápidas y efectivas. Con dicho procedimiento se establecen los rubros de mayor impacto en el costo de servir (Mercaderistas, Devoluciones, Gastos de Viaje, Gastos de Oficinas y Descuentos), así como los objetivos y planes de acción para el mejoramiento de cada uno de ellos.

En el rubro de las Mercaderistas se deciden realizar recortes de empleados así como búsquedas de sinergias a través de compartir el personal con empresas relacionadas (no competencia). En el rubro de Descuentos, se decide reducir algunas de las deducciones. Para los gastos de viaje se decide establecer topes máximos para cada ejecutivo de acuerdo con su presupuesto de ventas. Finalmente, en lo referente a los gastos de oficinas se decide cerrar tres de ellas en el país, trasladando el trabajo a los hogares de los empleados.

Después de implementados los anteriores planes de acción, se logran ahorros de $ 446,453,950 para la compañía.

ABSTRACT

This project takes cost to serve (cost of serving a particular customer, segment, product or channel) for a manufacturing company and realizes a process of improving its management based on a project management tool called " Work-Out". This tool seeks to bring together people working in the various key processes, through a brainstorming session, and make quick and effective decisions. This procedure establishes the areas of greatest impact on the cost to serve (mercaderistas, returns, travel expenses, costs of office and discounts), as well as the goals and action plans for improving each one.

Under the heading of mercaderistas, it is decided that cuts of employees as well as seeking synergies through sharing personnel with related companies is necessary in order to reach the established goal. In the category of discounts, the decision is to eliminate deductions on some types of products. In regard to travel expenses, the plan is to establish ceilings for each executive in accordance with his/her budget of sales. Finally, regarding the cost of offices, three of them are closed in the country, shifting the work to the homes of employees.

The implementation of the previous action plans results in savings of $446,453,950 COP for the company.

INTRODUCCIÓN

El costo de servir es un elemento de gran importancia dentro de las organizaciones, al permitirles establecer dónde se genera mayor valor agregado y posibilitando el re direccionamiento de las estrategias, clientes, portafolios y servicios. En consecuencia, con la información que provee el costo de servir y una adecuada gestión, se pueden desplegar cambios de un alto impacto económico para la compañía. El concepto de costo de servir se originó en 1992 en Harvard Bussiness Review, y desde entonces su aplicación se ha difundido por el mundo, llegando a ser una importante herramienta de análisis en las empresas.

En el presente proyecto se busca mejorar la gestión actual del costo de servir en LOCERIA COLOMBIANA para el segmento hogar Colombia, por medio de la utilización de una importante herramienta de proyectos llamada Work-Out, con el fin de obtener beneficios económicos para la compañía. La herramienta Work-Out, originada en General Electric en 1981 en un intento por eliminar la burocracia, se basa en el trabajo en equipo y las lluvias de ideas para llegar a la toma de decisiones rápidas, con resultados tan positivos que ha logrado difundirse hasta convertirse en una importante herramienta de trabajo en empresas alrededor del mundo.

Por medio de Work-Out se logran definir los componentes del costo de servir que tienen el mayor impacto en la compañía, estableciendo límites permitidos para cada uno, y llevando a planes de acción de mejoramiento. A lo largo del informe, se detalla la ejecución y control de cada uno de los planes de acción, así como los inconvenientes encontrados y sus respectivas soluciones. Finalmente, se evalúan los resultados individuales de cada componente principal del costo de servir, y su aporte individual al cumplimiento de los objetivos planteados.

1. PRELIMINARES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En un mundo donde la competitividad es la base de partida, las organizaciones requieren ser cada vez más conscientes de los costos y rentabilidades de sus negocios. Dada la fuerte competencia, y por ende la imposibilidad de establecer los precios, las empresas se ven obligadas a controlar sus gastos, con fin de lograr márgenes de contribución positivos y lograr sostenerse en el tiempo. Los negocios han pasado de ser enfocados a pocos productos, a complejos portafolios con múltiples opciones. Además, los clientes son ahora más diversos, más exigentes con las condiciones y el nivel de servicio de sus canales. Es así como en la actualidad los procesos de venta son más diversos y confusos, llevando a su vez a que los costos sean cada vez más complejos y difíciles de controlar.

La diversificación de los negocios y multiplicidad de clientes han hecho entonces que uno de los retos más importantes para las empresas sea conocer los costos de atender a cada uno de sus segmentos, compradores, canales o productos. Es allí donde el costo de servir, que no es más que la cadena de desembolsos que hay que realizar para atender un determinado cliente o canal, toma importancia dentro de las organizaciones. El costo de servir indica qué porcentaje de la venta representa cada uno de los costos en los que se incurre para atender un cliente, permitiéndole conocer exactamente qué clientes, productos o segmentos hacen que la compañía pierda o gane valor. Con un análisis detallado del costo de servir, las organizaciones pueden determinar cuáles negocios les son rentables y cuáles no. Debido a que cada cliente exige condiciones diferentes, el costo de servir para cada uno puede variar significativamente. Con una adecuada gestión de esta información, se puede tener un mejor control sobre los gastos, ser más eficiente, optimizar las ofertas de servicios, de portafolios y de promociones.

En LOCERÍA COLOMBIANA, el costo de servir es objeto de análisis constante pues permite determinar la rentabilidad de los diferentes canales y productos. Como fruto de una asesoría realizada por un importante consultor en Estados Unidos, se determinó que uno de los objetivos a los que la empresa debe llegar es a administrar de forma eficiente su costo de servir. En la actualidad, la organización ha logrado que el costo de servir sea tomado en cuenta para la toma de decisiones, pero todavía no se han explotado al máximo todos los beneficios que una adecuada gestión del costo de servir puede aportar.

El problema que se pretende solucionar por medio de este proyecto es enfrentar la necesidad de mejorar la gestión integral del costo de servir, con el fin de obtener mayores beneficios económicos.

1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.2.1 Objetivo General:

Mejorar la gestión del costo de servir en el segmento Hogar Colombia para minimizar su impacto económico en LOCERIA COLOMBIANA.

1.2.2 Objetivos Específicos:

- Definir los rubros del costo de servir que tienen el mayor impacto en la compañía
- Establecer los topes máximos que debe tener cada uno de los rubros principales
- Definir y llevar a cabo planes de acción para cumplir con los topes máximos de cada rubro
- Realizar seguimiento periódico al cumplimiento de los topes establecidos para los rubros principales del costo de servir

2. MARCO TEÓRICO

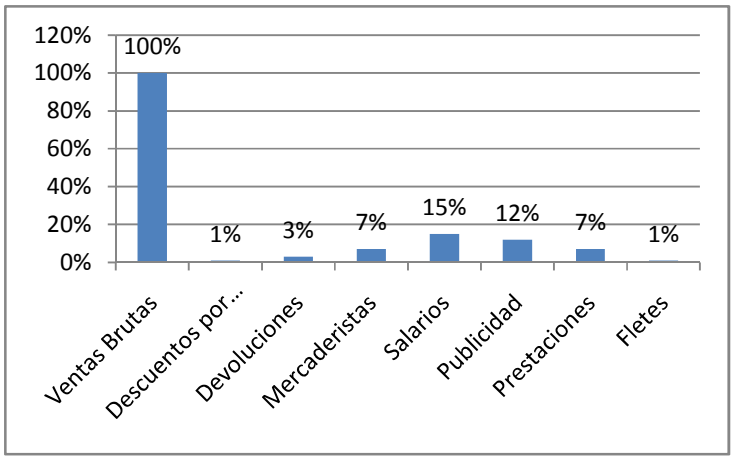
2.1 COSTO DE SERVIR

Cada cliente, producto, y canal de distribución consume diferentes cantidades de los recursos de ventas, mercadeo, almacenamiento, logística, tecnología de la información, control de cartera, etc. Esto hace que el costo de atender una venta varíe considerablemente dependiendo del "camino" utilizado para llegar a ella. A la suma los elementos mencionados, que en general constituyen todos los gastos en los que hay que incurrir para atender un determinado cliente, canal o segmento, se le conoce como el "costo de servir" (Bussiness Objects, 2007).

El costo de servir es un modelo basado en técnicas similares a las del costeo por actividades (ABC), y que pretende determinar las rentabilidades exactas de cada cliente, segmento o canal. A diferencia del costeo ABC en el que los costos se desdoblan por funciones, el costo de servir se enfoca más en el mercado, segmentando los costos por canal, líneas de producto, cliente o producto individual. Esta segmentación, complementada por el mayor conocimiento de los generadores de costos que surge, hace que el modelo del costo de servir sea altamente beneficioso (Bussiness Objects, 2007).

El costo de servir es uno de los componentes de los llamados "price waterfalls", definido por primera vez en 1992 en "Managing Price, Gainin Profit" (Harvard Bussiness Review) por Michael V. Marn y Robert L. Rosiello. En los Price waterfalls se detallan los aspectos donde, partiendo del precio del producto, se va perdiendo valor hasta llegar al margen neto (por ejemplo los, costos de cartera e inventarios). Por ende, el costo de servir cubre solamente aquellos aspectos que se relacionan directamente con las actividades comerciales, afectando entonces directamente el margen comercial. Este último precisa el margen restante después de eliminados todos los gastos comerciales, o costos de servir. Generalmente, el costo de servir se calcula como un porcentaje de las ventas, expresándose conjuntamente en un gráfico, como se muestra en la **Figura 1**, con un ejemplo elaborado con datos imaginarios.

Figura 1: Ejemplo Costo de Servir



Fuente: Autor

Establecer un modelo de costo de servir es esencial para cualquier organización que pretenda mejorar la eficiencia en la forma en que atienden los clientes (llevando a reducciones de costos) o que desee cambiar el método en el que sirve a los clientes (estrategias de servicio) (AdvisorBase).

Información precisa sobre el costo de servir ayuda a las organizaciones a mejorar su rentabilidad al aportar en detalle los costos de atender diferentes segmentos y clientes. La mayoría de las compañías cree que sus clientes más grandes son los más rentables, pero esto no siempre es así. Por medio de un estudio detallado del costo de servir se pueden establecer los clientes y productos que son rentables, así como las acciones que generan o destruyen la rentabilidad en los procesos. Como resultado de este análisis, se obtiene información precisa de la rentabilidad de cada cliente, y se establece un conocimiento profundo de los costos y de los factores que generan estos costos, mejorando considerablemente la precisión de los presupuestos y proyecciones (Logistics Bureau, 2006). Otro de los grandes beneficios que se logra con este análisis es la identificación de combinaciones de productos y clientes que generan pérdidas en el margen, así como los canales de distribución más apropiados para cada producto y cliente. (Manhattan Associates). De esta manera, el costo de servir permite la coordinación entre la cadena de abastecimiento y las necesidades de los consumidores, buscando maximizar la eficiencia al atender a los diferentes clientes y canales. (Unipart Expert Practices, 2007).

En el presente proyecto, se pretende tomar el costo de servir para el segmento Hogar en Colombia en Locería Colombiana, trabajando sobre la reducción de sus rubros de mayor impacto como primer paso para alcanzar todos los beneficios que puede aportar la utilización de este modelo. Una vez sean minimizados los rubros

principales, en futuros proyectos se pasará a etapas más profundas del análisis del costo de servir, llegando al estudio detalladado de clientes, productos y alcanzado todos los beneficios que este modelo tiene para ofrecer.

El concepto de costo de servir en la empresa se tomó como resultado de una conmsultoría realizada por parte del grupo McKinsey & Company, empresa dedicada a la prestacion de servicios de consultoria en administracion y estrategias. La finalidad de la consultoria era realizar recomendaciones que permitieran a la empresa alcanzar una mega meta establecida para los próximos 10 años. Como resultado, la consultora realizó una serie de recomendaciones, dentro de las cuales se encontraba la implementación del costo de servir como base para la toma de decisiones.

Tomando como base las recomendaciones de McKinsey & Company, se ajustó la gestión del costo de servir a las condiciones particulares de la compañía, definiendo varias etapas para su desarrollo. En la primera etapa, que es la que se aplicará durante este proyecto, se busca generar beneficios económicos inmediatos por medio del mejoramiento en los componentes de mayor impacto en el costo de servir. Sin embargo, cabe señalar que no se trata sólo de un proyecto de reducción de gastos, sino de mejoramiento de procesos clave para la compañía. Al enfocarse en los rubros de mayor impacto, el estudio del costo de servir también ayuda a encontrar falencias en los procesos, llevando a mejoramientos y estandarización de los mismos. Estos mejoramientos son de gran utilidad para la compañía al enfocarse en los aspectos con mayor influencia, y al obligar a estudiar procedimientos clave que de otra manera pasarían sin ser revisados. La etapa inicial del costo de servir aborda entonces la optimizacion de los recursos de la compañía en los aspectos que tienen mayor impacto y el mejoramiento en la gestión de los procesos que lo afectan.

Una vez finalizada esta etapa, el costo de servir en la empresa se utilizará para determinar la rentabilidad de los diferentes clientes, productos y canales. Durante esta etapa el modelo de costo de servir se convertirá en la herramienta principal para analizar la rentabilidad individual, y con base en ella, tomar decisiones cruciales para el futuro de la compañía. Por medio del modelo se podrán determinar los productos más rentables y tomar decisiones tan importantes como de re orientar la estrategia de la compañía hacia el fomento de algunos productos o segmentos. De igual forma, el modelo resultará crucial para determinar la rentabilidad de los diferentes clientes, de cuyo análisis se podrán tomar decisiones tales como replantear las negociaciones de descuentos, precios, politicas de devoluciones, etc. Así mismo, el modelo de costo de servir se podrá utilizar para determinar los canales de distribución más rentables para la compañía, permitiendo reorientar la estrategia de ventas. De esta manera, en el mediano plazo el modelo de costo de servir en la compañía se convertirá en una poderosa herramienta de toma de decisiones a nivel gerencial, con un muy alto impacto en los resultados de la compañía.

2.2 WORK-OUT

El costo de servir abarca diversas áreas y se ve afectado por la participación de numerosas personas de la compañía. Por esto, para la ejecución del proyecto se requiere de una metodología estructurada y organizada. Además, debido a su alto impacto económico, se requiere que además de ser altamente efectivas, las mejorías en la gestión del costo de servir se den en el menor tiempo posible. La empresa cuenta con una serie de herramientas para llevar a cabo los proyectos, los cuales son liderados por un experto, al cual se le llama Black Belt. El concepto de Black Belt se despliega de una estrategia de administración inventada por Motorola, en la que se capacitan expertos para que estén en capacidad de mejorar la calidad de los procesos al reducir la variabilidad (Six Sigma). (ASQ Organization, 2009). En la Organización, se ha retomado este nombre, pero con la variación de que los Black Belt son capacitados en herramientas adicionales a Six Sigma. Entre estas opciones, al considerar en detalle las características del proyecto, se decidió que la herramienta que mejor se adapta es una llamada Work-Out, al considerar estos requerimientos fundamentales y permitir afrontar el problema de forma innovadora.

La herramienta Work-Out es una forma simple pero efectiva para eliminar la burocracia y solucionar problemas de una manera rápida. Una de las principales ventajas de utilizar este concepto es que elimina la cadena de ineficiencias que se genera cuando se tiene un problema que nadie se atreve a solucionar y que se remite incesantemente de una persona a otra. Al basarse en la idea de que las personas que están cerca de las operaciones son las que más las conocen, permite obtener soluciones creativas de forma rápida y eficiente (LOGISTICS BUREAU, 2006).

El Work-Out empezó a tomar forma en General Electric en 1981 como un intento por eliminar la burocracia, mejorar la productividad e incrementar las utilidades. Para 1988, GE tenía productividad baja, mala calidad, sumados a una baja participación y muy poca delegación de funciones. Había además una enorme brecha entre jefes y empleados, formando así una cultura de trabajo lenta. Fue allí donde surgió Work-Out como alternativa para evitar estas ineficiencias, proporcionando soluciones prácticas y rápidas. El 1989 se implementó por primera vez la herramienta, en una reunión que se llamó GE Lighting. Se dice que en esta primera reunión el ambiente era de ansiedad mezclada con escepticismo, pero para enero de 1990 la metodología había sido un éxito total, habiendo ejecutado más de 100 sesiones de Work-Out en toda la compañía. A partir de 1992 se extendió su utilización a proyectos en conjunto con clientes, proveedores y hasta competidores (ULRICH, y otros, 2002).

Zurich Financial Services U.K ha adoptado seriamente la metodología del Work-Out para la solución de sus problemas. Para fines de 2001, había realizado

cientos de Work-Outs, involucrando a la mitad de sus 6,000 empleados. Los beneficios verificados obtenidos en los últimos cuatro años han sido de 100 millones de dólares para esta compañía, sin contar con las ganancias en servicio al cliente, desarrollo de productos y mejoras de los procesos. (ULRICH, y otros, 2002)

De la misma manera, la herramienta Work-Out se ha utilizado en diversos casos para la solución de los problemas al interior de LOCERÍA COLOMBIANA. Principalmente, se ha implementado para la reducción de gastos o costos, aunque hay casos en los que se ha utilizado para aspectos como redefinición de políticas y mejoras en la cartera. En estos casos se han obtenido resultados positivos, que han generado la confianza para acudir de nuevo a esta herramienta. (POLO, 2008)

A medida que se implementaban los Work-Out, se fueron haciendo claras las ventajas de utilizar esta herramienta frente a otras. Quizás una de las más significativas es la concentración de la gente para la generación de ideas, lo cual no sólo propensa conceptos creativos y contempla diversos puntos de vista, sino que contempla las opiniones de las personas más cercanas al problema, que se supone son quienes más saben de él. Otra ventaja importante resaltada sobre los Work-Out frente a otras metodologías es la rapidez con la que se logra solucionar el problema, en contraste con otros procedimientos que pueden tomar meses o incluso años. Además, debido a que todos los involucrados participan en la generación de las ideas, se produce un sentido de pertenencia con las soluciones pues las personas las sienten propias, por lo que el compromiso para cumplir las metas se hace mucho mayor. (ULRICH, y otros, 2002)

Una de las principales barreras que se logra romper al implementar Work-Out es la de la burocracia. En el esquema tradicional de solución de problemas, se tiene una larga cadena en la que los equipos de trabajo proponen una solución a su supervisor, quien la trasmite a su propio jefe, el cual a su vez la remite al gerente del área, y es éste quien hace la propuesta final al gerente general. Este último toma entonces la decisión, la cual se va implementando a lo largo de la cadena en sentido opuesto hasta llegar a los equipos de trabajo. En contraparte, en el esquema de Work-Out, el gerente general trabaja en conjunto con los equipos de trabajo, los supervisores, los jefes y los gerentes de áreas para tomar la decisión e implementarla, generando las propuestas de mejoramiento. Es así como dicho procedimiento permite eliminar la ineficiencia que se produce al remitir a otros la toma de decisiones, logrando que éstas sean tomadas de forma rápida, pero sin dejar de considerar las opiniones de todos los involucrados. (ULRICH, y otros, 2002)

Considerando lo anterior, generalmente Work-Out se utiliza en casos donde no se ha logrado tomar una decisión debido a problemas de burocracia o fallas en la comunicación. De la misma manera, se utiliza cuando se requiere simplificar

reportes, mejorar procedimientos, definir nuevas políticas o generar ideas de mejoramiento. (ULRICH, y otros, 2002)

2.3 DEVOLUCIONES EN LOCERÍA COLOMBIANA

Las devoluciones, definidas como los retornos de mercancía facturada a la empresa, son un componente importante del costo de servir, debido a que el hecho de aceptar o no devoluciones, y en qué proporciones afecta significativamente el precio de atender a un determinado cliente. Como resultado de una extensa labor de investigación liderada por el autor en conjunto con personas pertenecientes a las diferentes secciones del área de Logística de la compañía, se estableció la información de devoluciones necesaria para construir el respaldo teórico del proyecto en este aspecto. Durante dicha investigación, se encontró que en la compañía realmente existen dos tipos de devoluciones, unas de naturaleza logística y otras de naturaleza comercial. Las primeras consisten en las devoluciones que se generan por problemas de tipo logístico, como lo son por ejemplo errores de facturación, errores en el despacho, y en general la mercancía que es devuelta antes de ser recibida por el cliente. Las devoluciones comerciales son aquellas que se generan un tiempo después de que el cliente ha recibido la mercancía, por conceptos tales como cambios de portafolio o productos estacionales (por ejemplo, las decoraciones para Navidad). Considerando lo anterior, a la devolución de naturaleza logística, es decir la que se genera antes de que el cliente reciba la mercancía, se le llamó Rechazo, mientras que la devolución comercial se denominó simplemente devolución.

En la **Figura 2** se encuentra el flujo de proceso para las devoluciones y en la **Figura 3** el correspondiente a los rechazos. Como se puede observar, las devoluciones se originan por una solicitud del cliente a su ejecutivo de cuenta, donde éste último realiza un análisis corto de la factibilidad de las devoluciones y una inspección de la mercancía antes de aceptar la solicitud. Una vez aceptaba, el ejecutivo debe realizar la devolución formal en el sistema, llamada RMA, que es la operación contraria a una factura, y es también donde se ingresa la causa de la devolución. Este último proceso es muy importante pues permite establecer las estadísticas de las causas de las devoluciones, definiendo los principales problemas generadores de devoluciones y rechazos. En la actualidad, las causas que se ingresan en el sistema no están diferenciadas entre devoluciones y rechazos, son demasiadas y no son lo suficientemente claras. De igual forma, en la actualidad sólo se puede ingresar una causa para todas las “líneas”, o productos de la devolución. Esto presenta alteraciones en las estadísticas de resultados debido a que a veces sucede que en una misma devolución se tienen productos devueltos por diferentes causas, en cuyo caso se aplica la que tenga el mayor número de piezas devueltas. Por todo lo anterior, se tiene muy poca credibilidad en las estadísticas de devoluciones por

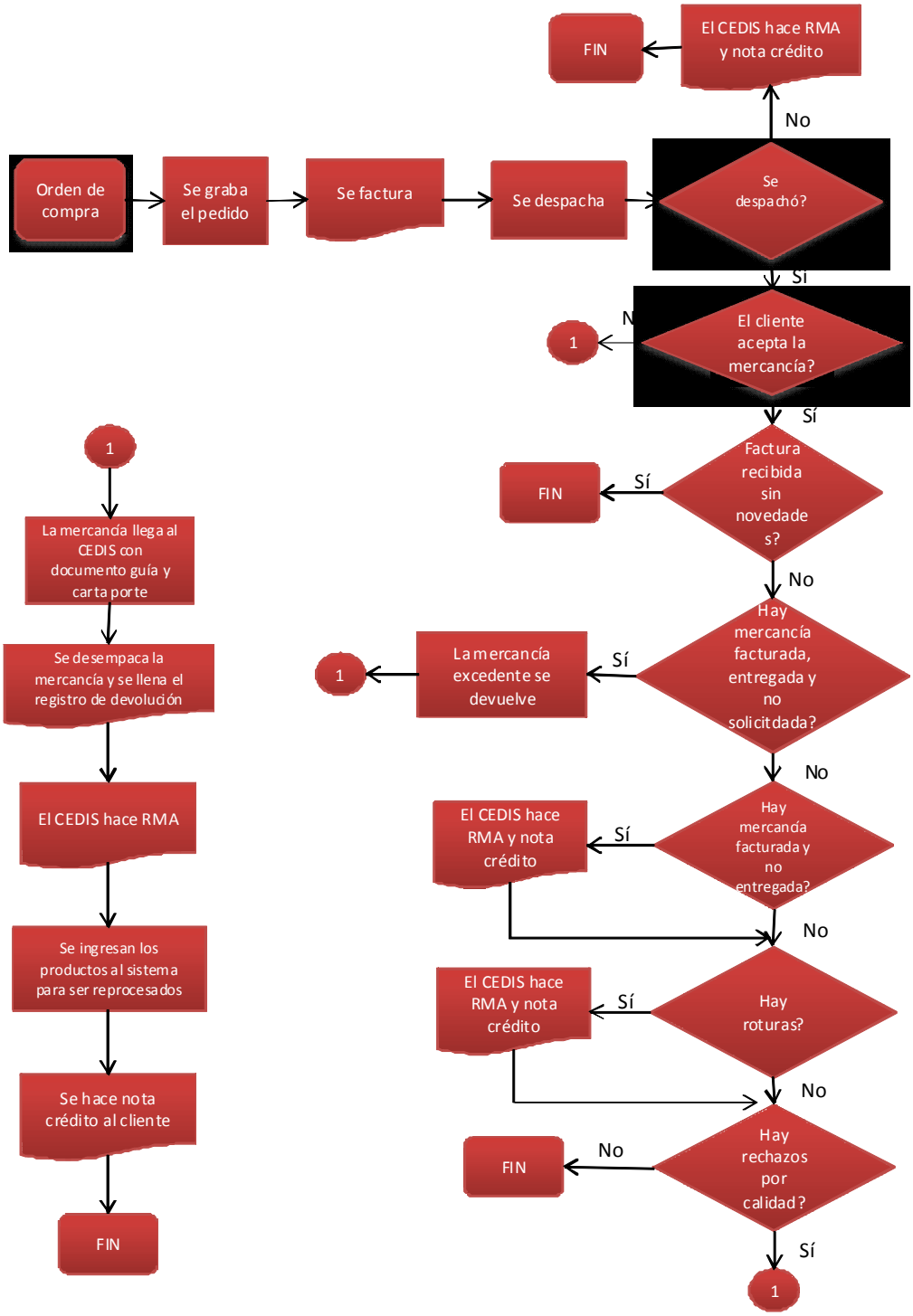
parte del área comercial, lo cual dificulta la aplicación de medidas de mejoramiento. Continuando con el flujo, una vez realizada la RMA, el ejecutivo debe ponerse en contacto con el Centro de Distribución (CEDIS), enviándole el número de este documento y la información de recogida de la mercancía (cliente, dirección, cantidad). El CEDIS genera entonces la autorización y contacta al transportador para su recogida. Luego de que el transportador entrega la mercancía al CEDIS, la mercancía es ingresada nuevamente en el sistema de inventarios, se realiza una nota crédito al cliente y allí finaliza el proceso de devolución.

Debido al gran espectro de posibles causas, los rechazos son mucho más complejos que las devoluciones. Un rechazo se puede dar como resultado de tres acontecimientos específicos: La mercancía se factura y no se despacha, la mercancía es rechaza inmediatamente por el cliente, o la mercancía es recibida parcialmente, proceso que se conoce como “factura con novedad”. En el primer caso se origina una devolución debido a que se debe realizar una RMA con el fin de “reingresar” los productos en el sistema y una nota crédito con el fin de reconocerle dicho valor al cliente. En el segundo caso, toda la mercancía es rechazada de inmediato debido a diversas causas, entre las cuales las principales son errores en la factura, falta de orden de compra, cancelación en el pedido, diferencias en precios o descuentos, errores en el contenido, envíos fuera de tiempo, y errores en los códigos de barras. En el tercer caso, la mercancía puede ser aceptada pero con “novedades”, lo que podría ocurrir en casos donde se tiene mercancía facturada y no entregada, roturas por parte del transportador, o problemas de calidad, principalmente. En los casos donde la mercancía debe regresar a la empresa, es el CEDIS el responsable de realizar la RMA y por ende definir la causa de la devolución, y generar la nota crédito al cliente.

Figura 2: Flujo de Proceso Devoluciones

Fuente: Autor

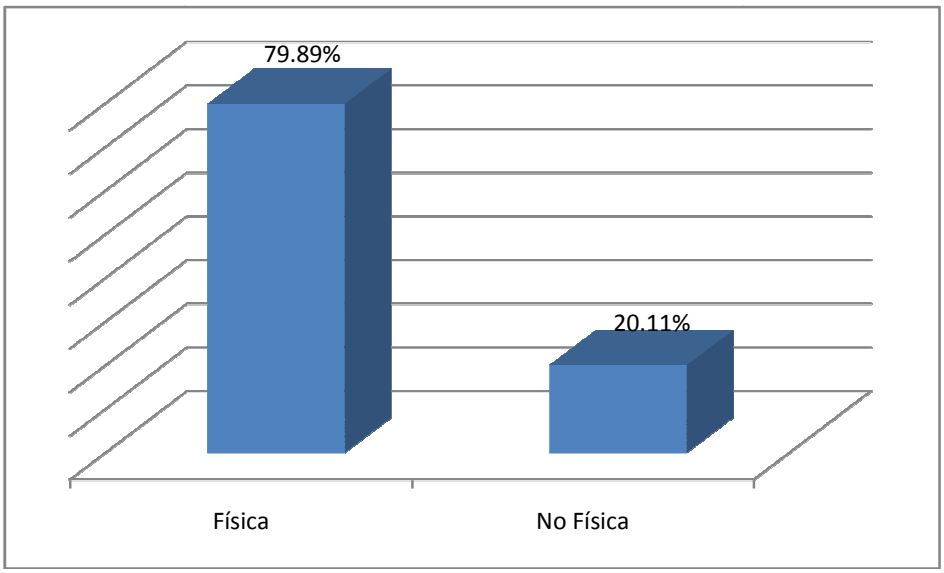
Figura 3: Flujo de Proceso de los Rechazos



Fuente: Autor

Como se mencionó anteriormente, cuando se recibe una devolución, y se realiza la RMA correspondiente, es requisito ingresar una “Causa” de devolución, la cual se toma de un listado preexistente. Tomando la información procedente de las RMA de todo el 2008, se estableció que el 80% de las devoluciones son físicas. El restante 20% corresponde a la generación de RMA en casos especiales como por ejemplo mercancía que es facturada pero no despachada, en donde no se presentan devoluciones físicas de mercancía (**Figura 4**).

Figura 4: Tipo de Devolución

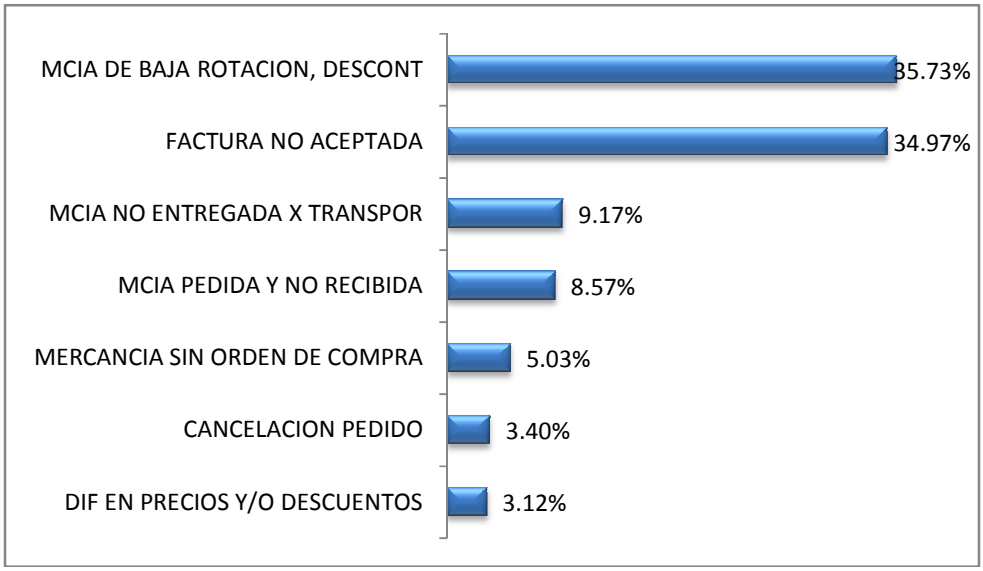


Fuente: Autor

En la **Figura 5** se encuentran las principales causas de devoluciones actuales. Según esta información, la mercancía de baja rotación y facturas no aceptadas son las principales causas de las devoluciones, con una participación conjunta de un 62%. Sin embargo, se encontró que se tiene muy poca credibilidad en la exactitud de estas causas por parte de los comerciales, debido a que éstas no son lo suficientemente claras.

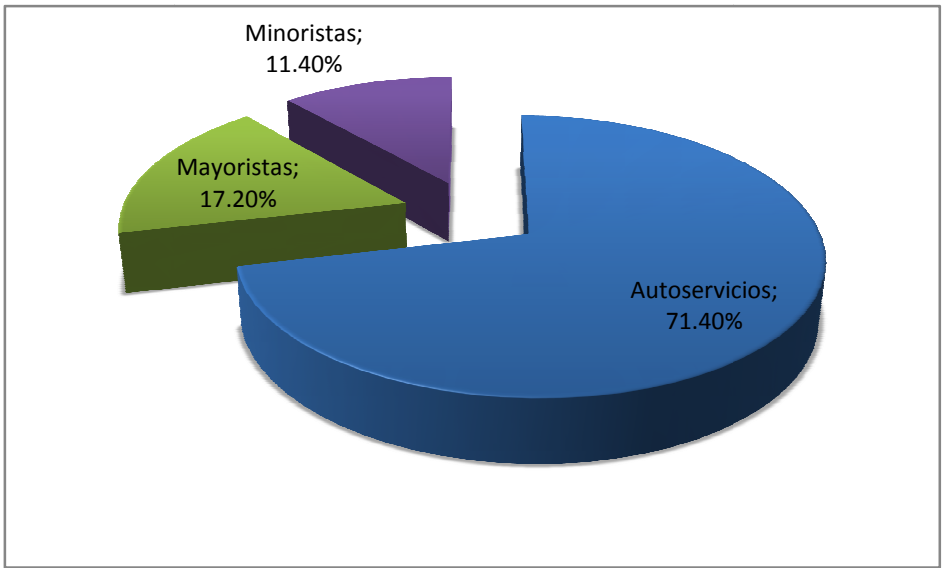
En la **Figura 6** se detallan los valores de devoluciones por canal. Como se puede ver, los autoservicios son responsables por cerca del 71% de las devoluciones, seguidos por los mayoristas y luego por los minoristas.

Figura 5: Causas Principales de Devoluciones



Fuente: Autor

Figura 6: Devoluciones por Canal



Fuente: Autor

2.4 PORTAFOLIO: PRODUCTO PROMOCIONAL Y DE LÍNEA

En Locería Colombiana, se tienen dos portafolios principales: producto de línea y producto promocional. La principal diferencia entre los dos es que el primero tiene promesa de servicio, es decir, hay inventario permanente, asegurándole al cliente que siempre habrá mercancía disponible, mientras que el producto promocional se hace bajo pedido únicamente. Estos conceptos se relacionan con las devoluciones y los descuentos (componentes del costo de servir) y serán tratados durante la ejecución del presente escrito.

2.5 LANZAMIENTOS Y REMATES DE COLECCIÓN

En la empresa en estudio, el portafolio de productos es renovado cada año. Usualmente, en el mes de marzo de realiza el remate de la colección anterior para las líneas de productos, y en abril el lanzamiento de las nuevas decoraciones. Durante el remate de la colección, se pretende evacuar los productos antiguos por medio del otorgamiento de descuentos de un 15 o 20%. Después de finalizado el remate, se procede a recoger toda la mercancía que no fue evacuada (devoluciones) y se realiza el lanzamiento de la nueva colección, para ambas líneas de producto. Estos conceptos son importantes para efectos del proyecto al ser los grandes causantes de las devoluciones en la compañía, que, como se mencionó anteriormente, son un componente importante del costo de servir.

2.6 DESCUENTOS

Los descuentos son otro componente importante del costo de servir, al afectar de forma directa los costos de atender un determinado cliente. No es igual de rentable atender un cliente que exige un descuento a uno que no lo hace. En Locería Colombiana se tienen cuatro tipos principales de descuentos. El primer tipo de es el que se otorga a los clientes de forma subjetiva de acuerdo con aspectos como volumen de venta, canal al que pertenece, antigüedad, etc. Estos descuentos están matriculados en el ERP de la compañía, y se causan de forma automática cuando se graban los pedidos en el sistema. El segundo tipo de descuento, es el que se ofrece sobre los productos promocionales, y los ingresa el ejecutivo de cuentas de forma manual cada vez que graba un pedido. El tercer tipo de descuento, es el que se otorga sobre ciertas combinaciones de referencias y compradores, o en otras palabras, es un descuento que se ofrece a un determinado cliente

sobre una referencia específica, y de forma exclusiva. Estos descuentos también son ingresados de forma manual por parte de los ejecutivos de cuenta. Por último, se tienen los descuentos que son fijos sobre ciertas referencias para todos los clientes. Estos últimos están matriculados en el ERP de la compañía y se causan de forma automática al grabar los pedidos.

2.7 MERCADERISTAS

Otro de los gastos importantes que se realiza en la empresa para atender a los clientes (por lo que afecta el costo de servir) es el contrato de personas para atender directamente los puntos de venta, por lo general solamente en los autoservicios. A estas personas se les conoce como “Mercaderistas” y sus labores incluyen surtir el almacén, atender a los clientes, asegurarse que nunca haya faltante del producto, etc. Algunas Mercaderistas atienden un solo almacén, pero la mayoría de ellas tiene bajo su responsabilidad 3 o 4 puntos de venta, los cuales visita regularmente durante la semana. En Locería Colombiana, los ejecutivos de cuenta son responsables por las mercaderistas, indicándoles los almacenes que deben atender y velar por que cumplan sus funciones.

2.8 GASTOS DE OFICINAS

Con el fin de atender las ventas alrededor del país, en Locería Colombiana, se cuenta con oficinas en Medellín, Bogotá, Cali, y Barranquilla. En ellas trabajan los ejecutivos de cuenta de las diferentes zonas del país, por lo que hace parte de los costos de atender a los clientes y por ende del costo de servir. El rubro gastos de oficinas en Locería Colombiana comprende el costo de arrendamiento del local, los servicios públicos, el aseo regular, los implementos de aseo y en algunos casos la vigilancia.

2.9 GASTOS DE VIAJE

Los gastos de viaje en Locería Colombiana son todos los egresos en que tienen que incurrir los ejecutivos de cuentas con el fin de llevar a cabo sus actividades normales de venta. Dentro de los gastos de viaje se incluye el alojamiento, los tiquetes o pasajes terrestres, y la alimentación. Los gastos de viaje están directamente relacionados con el costo de servir, al ser erogaciones que se generan directamente para atender a los clientes.

3. MARCO CONTEXTUAL

3.1 COSTO DE SERVIR

El concepto del análisis del costo de servir es relativamente nuevo en el mundo, por lo que la información sobre sus procesos de gestión es escasa. En consecuencia, se expondrán los procesos de mejoramiento de la gestión del costo de servir a lo largo del tiempo en Locería Colombiana.

La idea de establecer el modelo de costo de servir en la empresa tuvo origen debido a un cambio de director de la organización a la cual pertenece, La Organización Corona. La persona que fue puesta al mando había trabajado en Estados Unidos, en una empresa donde se aplicaba este concepto para la toma de decisiones. Es así como al ingresar a la Organización, contrató un consultor externo de gran prestigio internacional, quien estableció un amplio plan de acción de mejoramiento para llevarse a cabo hasta el 2016. Como parte de esta mega meta, se incluía establecer el costo de servir, utilizándolo como medida para definir estrategias y tomar decisiones.

Específicamente, la estrategia del costo de servir se empezó a implementar en el año 2000 a nivel de toda la organización. La meta general era aplicar el concepto de márgenes comerciales, el cual pretende determinar la rentabilidad real que generan las operaciones comerciales. Para lograrlo, era necesario establecer las rentabilidades específicas para cada canal y cliente, así como los drivers de los diferentes costos. Con base en esta necesidad surgió entonces la aplicación del modelo de costo de servir.

De forma paralela al planteamiento del modelo de costo de servir, era necesaria la implementación de un software que permitiera dar soporte numérico a la operación. Con el fin de atender esta necesidad, se estableció el desarrollo de un módulo complementario para el ERP de la compañía. Por otra parte, debido al cambio en el modelo de análisis que el nuevo proceso exigía, fue necesario también replantear todo el modelo contable, enfocándolo al costeo por procesos. Con este cambio de metodología, se lograría un modelo más ajustado a la realidad del negocio, al permitir asignar los costos de forma más precisa a su objeto de causación. A manera de ejemplo, anteriormente los gastos de viaje se asignaban tomando como driver las ventas de todos los países que atendía el ejecutivo. Como resultado del cambio en el modelo y la aplicación del costo de servir, se ha podido obtener información más precisa sobre las rentabilidades de cada cliente, al permitir asignar los costos exactamente a la zona, cliente,

segmento, o producto que lo causó. De este modo, de forma paralela al modelo de márgenes comerciales, se fue creando un modelo contable que se ajustara a las nuevas necesidades.

A medida que se iba adquiriendo más conocimiento sobre el costo de servir, se implementó un nuevo modelo de medición de desempeño, por medio del cual la compensación variable de los empleados se veía afectada por el margen comercial, y en consecuencia por el costo de servir. Es así como el costo de servir pasó a ser fuente de análisis para cada área, llevando a procesos de correcciones e ideas de mejoramiento. Estas mejoras se fueron realizando de forma correctiva en el software designado, pero, al comienzo de este proyecto, el informe era complejo, poco versátil, y tomaba mucho tiempo en realizar. (Londoño, y otros, 2008)

4. METODOLOGÍA DEL PROYECTO

4.1 LEVANTAMIENTO INFORMACIÓN

Con el fin de cumplir con los objetivos, fue necesario llevar a cabo una corta investigación sobre los conceptos a desarrollar en el proyecto. Así, desde la forma en que se va abordar el problema, para la recolección de la información teórica es preciso considerar que el enfoque hacia el cual se orientó esta etapa de la investigación fue cualitativo, puesto que a través de éste se indagó lo necesario para conformar el marco teórico del proyecto. Con base en lo anterior se determinó que el método de investigación cualitativa más apto para emplear en la investigación, es el método documental, puesto que por medio de éste, se facilita construir el respaldo teórico requerido para la sección aplicativa del proyecto. Para ello se emplearon técnicas de revisión bibliográfica de textos, y entrevistas a personas especializadas en el tema.

Según las expectativas requeridas en los objetivos específicos, se determinaron las categorías sobre las cuales se requiere análisis, como se muestra en la **Tabla 1.**

Tabla 1: Categorías de análisis

Nombre de la Categoría	**Definición Conceptual**	**Descriptores**
Antecedentes Costo de Servir	Origen y desarrollo de la herramienta en LA EMPRESA	Antecedentes
Definición de Costo de Servir	Significado y enunciación del concepto	-Bases -Importancia
Cálculo de Costo de Servir	Forma de cálculo del costo de servir	Elementos
Control del Costo de servir	Métodos de control	Controles
Herramienta Work-Out	Funcionamiento y aplicación de la herramienta Work-Out en proyectos	-Definición -Impacto -Beneficios -Importancia -Metodología de implementación

La recolección de datos se realizó tanto por medio de fuentes primarias como secundarias de información. Parte de la información fue obtenida de documentos propiedad de la empresa en estudio, así como de entrevistas realizadas a las personas especializadas en el tema al interior de la organización. Otra fuente clave de información fue el libro fundador de la metodología que se utilizó para llevar a cabo el proyecto: “The GE Work-Out, How to Implement GE’s Revolutionary Method for Busting Bureaucracy and Attacking Organizational Problems”. Por último, el desarrollo del proyecto requiere de una gran cantidad de información financiera, por lo que se aclara que toda la información fue obtenida de los diversos sistemas de la compañía, tomando como fuente principal el ERP llamado BPC´s y una importante herramienta de consulta llamada Microstrategy. Cabe señalar que en su condición de analista financiero, el autor tiene acceso ilimitado directo a toda la información contable de la compañía, por lo que para la obtención de la información, no fue necesario acudir a terceros.

4.2 INVESTIGACIÓN

Debido a que el costo de servir es un tema que abarca varios aspectos de la compañía, se requieren las ideas y la participación de los que están más cerca de los procesos, por lo que la metodología tendría que estar enfocada al trabajo en equipo. Por esto, se acudió a la herramienta Work-Out como técnica para definir y establecer los topes máximos de cada rubro principal del costo de servir, definir planes de acción de mejoramiento y realizar el seguimiento al cumplimiento de los topes máximos para los rubros. Dicha metodología consiste básicamente en tres etapas: Planeación, Conducción (Town Meeting o reunión presencial de los involucrados) e Implementación.

En su etapa de planeación, con una duración aproximada de 30 días, se realiza lo siguiente:

- Definición del problema
- Estimación del impacto de las mejoras
- Definición del tiempo para su implementación
- Obtención de compromiso de la gerencia para asistir al Town Meeting
- Definición de asistentes y equipos, así como sus roles
- Determinación del cronograma de la reunión
- Elaboración de un documento con el contexto y marco sobre el proceso a mejorar para los participantes
- Organización logística de la reunión

Como resultado de esta etapa, se debe tener el objetivo del proyecto avalado por el director.

La etapa de conducción consiste en una reunión presencial entre los participantes. Al comienzo de la reunión, el director hace una introducción a los problemas que se piensa solucionar, entregándole a cada equipo el objetivo a cumplir, que en este caso será establecer los topes máximos para los rubros principales del costo de servir y definir planes de acción para cumplirlos. Luego, las personas son divididas en grupos con el fin de dar cumplimiento al objetivo, aprovechando la sinergia del trabajo en equipo. Durante esta etapa, se utilizan las técnicas de lluvia de ideas, y galería de ideas, donde todos deben aportar.

Una vez generadas todas las ideas, cada grupo utiliza una matriz PAY-OFF, por medio de la cual se categorizan las ideas en 4 campos: fácil de implementar y de alto impacto, fácil de implementar y de bajo impacto, difícil de implementar y de ato impacto, difícil de implementar y de bajo impacto. Allí se toman las ideas de fácil implementación y alto impacto, generando planes de acción para llevarlas a cabo. Una vez establecidos los planes de acción, cada grupo los expone ante todos, e inmediatamente el director debe aprobar o no su ejecución. Como resultado de esta etapa, se logra entonces establecer los planes de acción y los responsables de llevarlos a cabo. Como resultado de esta etapa, para el caso particular de este proyecto, se deben tener entonces establecidos los rubros principales así como sus topes, y los planes de acción que permitan cumplirlos.

En la tercera y última etapa, con una duración aproximada de 90 días, se llevan a cabo las siguientes actividades:

- Implementación de planes de acción
- Revisiones del progreso y resolución de problemas a los 30, 60 y 90 días
- Cierre del Work-Out a los 90 días. Se hace presentación y comunicación de resultados, impacto y beneficios alcanzados. Se analizan y comunican los próximos pasos de mejoramiento
- Revisión del cumplimiento del objetivo planteado

Durante esta etapa se cumplen los últimos dos objetivos propuestos para este proyecto, logrando el cumplimiento del objetivo general.

Como elemento final del proceso de investigación, se debe acudir a un enfoque cuantitativo para evaluar los resultados del proyecto. Dentro de estos análisis se debe contemplar el aporte individual del mejoramiento de cada uno de los rubros principales establecidos, cuya sumatoria será el valor en beneficios del proyecto. El equipo de trabajo decidió que la valoración del proyecto se hará por medio de una metodología sencilla que hace parte de las herramientas de trabajo de los Black Belt, y que consiste simplemente en cuantificar el dinero que genera, o en su defecto ahorra, un determinado plan de acción. La valoración económica del proyecto será entonces el dinero adicional que ingrese, o que se deje de erogar como consecuencia de los planes de acción. En los casos donde no sea posible

determinar directamente los beneficios de los planes de acción, se utilizará la siguiente fórmula.

$$Beneficio = (\%\ Promedio\ Rubro\ 2008 - \%\ Promedio\ Rubro\ Enero\ a\ Abril\ 2009) * Ventas\ Promedio\ Enero\ a\ Abril\ 2009$$

Con esta fórmula se pretenden evaluar los beneficios resultantes al comparar el porcentaje de participación sobre las ventas de un determinado rubro, al comienzo del proyecto y al final. El cambio en la participación sobre las ventas de un determinado rubro será el valor porcentual que se habrá ahorrado, y por ende deberá multiplicarse por las ventas para obtener la utilidad en dinero.

5. DIARIO DE CAMPO

5.1 DESARROLLO DEL WORK-OUT #1

El Work-Out #1 corresponde al Work-Out general sobre el costo de servir, que tenía como objetivo definir los rubros principales del costo de servir y generar planes de acción de mejoramiento. A continuación se presentan los resultados de la aplicación de cada una de sus etapas:

5.1.1 Planeación

Durante esta etapa se definieron los siguientes aspectos:

- Problema:
  Actualmente LA EMPRESA conoce su costo de servir total, por segmento de producto y canal, pero quiere llegar a revisar y gestionar periódicamente el costo de servir, cumpliendo los topes máximos para rubro principal.

- Documento de contexto:
  Se elaboró una presentación en PowerPoint con los resultados de la información contextual levantada, que se encuentra en el marco teórico del presente escrito.

- Agenda, equipos, organización logística del evento

Aspectos como la agenda del evento, definición de los equipos, recolección de datos, diagnóstico del problema, coordinación logística del evento y establecimiento del objetivo del Work-Out, se definieron por medio de reuniones entre el Gerente de Ventas, la directora del proyecto y el investigador. Estas reuniones tuvieron una frecuencia semanal durante las primeras semanas del proyecto. En dichas reuniones se plantearon los temas, llegando a los acuerdos por medio de la discusión y el consenso. Como herramientas de apoyo se utilizó la información de consultoría con la que cuenta la empresa, y los cuadros con los costos de servir detallados por clientes, productos y canales.

5.1.2 Conducción

Para esta etapa se tomó provecho del evento de la convención anual de ventas de la compañía, donde se destinó un espacio especial para llevar a cabo el Town Meeting. Para ella, se contó con la presencia de 35 personas, entre ellos todos los

ejecutivos de cuenta del país, el Gerente General, el Gerente de Ventas, el Gerente de Manufactura y el Gerente de Mercadeo. Los participantes fueron divididos en grupos de acuerdo con lo planteado en la etapa de planeación. A continuación se introdujeron los problemas a solucionar y se entregó a cada equipo el objetivo a cumplir. Luego, Cada equipo analizó la información que le había sido proporcionada y determinó los principales rubros del costo de servir sobre los que se debía trabajar. Una vez establecidos los rubros, utilizando post-it, los miembros del equipo realizaron una extensa lluvia de ideas bajo la premisa de que “no hay ideas malas”.

Una vez generadas todas las ideas, cada grupo utilizó la matriz PAY-OFF para clasificarlas y elegir las “ganadoras” es decir, las de fácil implementación y alto impacto. A pesar de que según la teoría el siguiente paso era conseguir la aprobación del Director, no fue posible llegar a esta etapa pues se había agotado el tiempo, así que se dio por terminado el ejercicio.

Aunque no fue posible establecer los planes de acción en la reunión, se tomaron las ideas y en reuniones posteriores se complementaron con nuevas ideas y se establecieron los planes de acción. Además, durante estas reuniones se concluyó que se requería un Work-Out adicional enfocado en las devoluciones, debido a la complejidad de este tema.

5.1.3 Implementación

Después de la reunión presencial, se llevó a cabo la tercera y última etapa del Work-Out, la Implementación. Durante esta etapa, se definieron los responsables de cada plan de acción. Además se realizaron reuniones semanales, en las que además de llevar a cabo los planes de acción, se revisó el cumplimiento de los topes establecidos para los rubros principales y la solución de inconvenientes que surgieron en la implementación de los planes de acción. Como herramientas de apoyo se utilizaron todas las fuentes de información de la compañía, como bases de datos, el ERP y otros software de consulta con que cuenta la compañía.

5.2 DESARROLLO DEL WORK-OUT #2

El Work-Out #2 corresponde al Work-Out enfocado a las devoluciones. A continuación se presentan los resultados de la aplicación de cada una de sus etapas:

5.2.1 Planeación

Durante esta etapa se definieron los siguientes aspectos:

- Problema:
  Cómo minimizar y optimizar las devoluciones

- Participantes:
  Los 12 participantes de este Work-Out estaban compuestos por personas tanto del área logística como del área comercial, con sus respectivos gerentes. Estuvieron además algunos ejecutivos de cuenta y personas del área financiera.

- Documento de contexto: Se elaboró un documento de contexto que resume la información que se encuentra en el marco teórico.

5.2.2 Conducción e Implementación

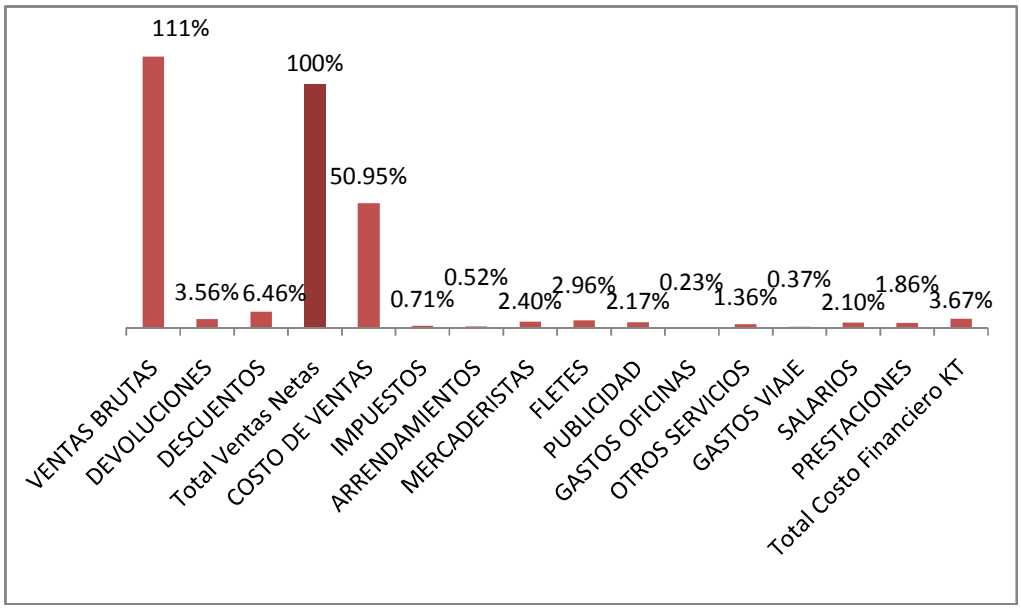
El Townmeeting del Work-Out de devoluciones se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa, con la participación de 12 personas, entre ellas el Gerente de Ventas, el Gerente de Logística, un ejecutivo de cuentas, y las personas directamente encargadas de los procesos relacionados. Aunque con un objetivo distinto al del primer Work-Out, se repitió el mismo procedimiento, logrando establecer en conjunto los problemas principales que causan las devoluciones, y por medio de la matriz Pay-Off se logró priorizar las ideas de acuerdo con su impacto. Una vez más, por limitaciones de tiempo, no fue posible establecer los planes de acción. Sin embargo, éstos fueron establecidos posteriormente entre los representantes de cada una de las áreas de la compañía. Al igual que en el primer caso, se establecieron los responsables, se eligieron los principales planes de acción y se llevó a cabo la etapa de implementación, al unificar las acciones de seguimiento con las del primer Work-Out.

6. MEJORANDO LA GESTIÓN DEL COSTO DE SERVIR

6.1 RUBROS PRINCIPALES Y SUS TOPES

En la **Figura 7** se muestra el costo de servir de la compañía para el año 2008. Como se puede observar, los rubros principales del costo de servir son descuentos (6.46% de las ventas brutas), devoluciones (3.56% sobre ventas brutas), Mercaderistas o temporales (2.4% sobre ventas netas) y fletes (2.96%), con un impacto total del 15.4% sobre las ventas. Debido a que las Mercaderistas trabajan sólo para los autoservicios, resulta adecuado calcular su porcentaje de participación sólo sobre las ventas de estos clientes ($19,951,317,693) por lo que su participación sería de 6.29%. Buscando enfocar el proyecto hacia las mejoras en los rubros de mayor impacto, se decidió entonces concentrar los esfuerzos de mejoramiento sobre los rubros Descuentos, Devoluciones, y Temporales (comprende las mercaderistas). Además, se decidió abordar también los rubros de Gastos de Viaje (0.37%) y Gastos de Oficinas (0.23%), al ser aspectos muy gestionables. Cabe señalar que aunque Fletes es un rubro significativo en el Costo de Servir (2.96%), al momento ya existía un proyecto en curso para mejorar esta gestión, por lo que para evitar esfuerzos duplicados se decidió no considerarlos.

Figura 7: Costo de Servir 2008



Fuente: Autor

Por medio de la discusión y argumentación durante el Work-Out, se estableció un porcentaje máximo sobre las ventas para cada uno de los rubros principales definidos, los cuales se resumen en la **Tabla 2.**

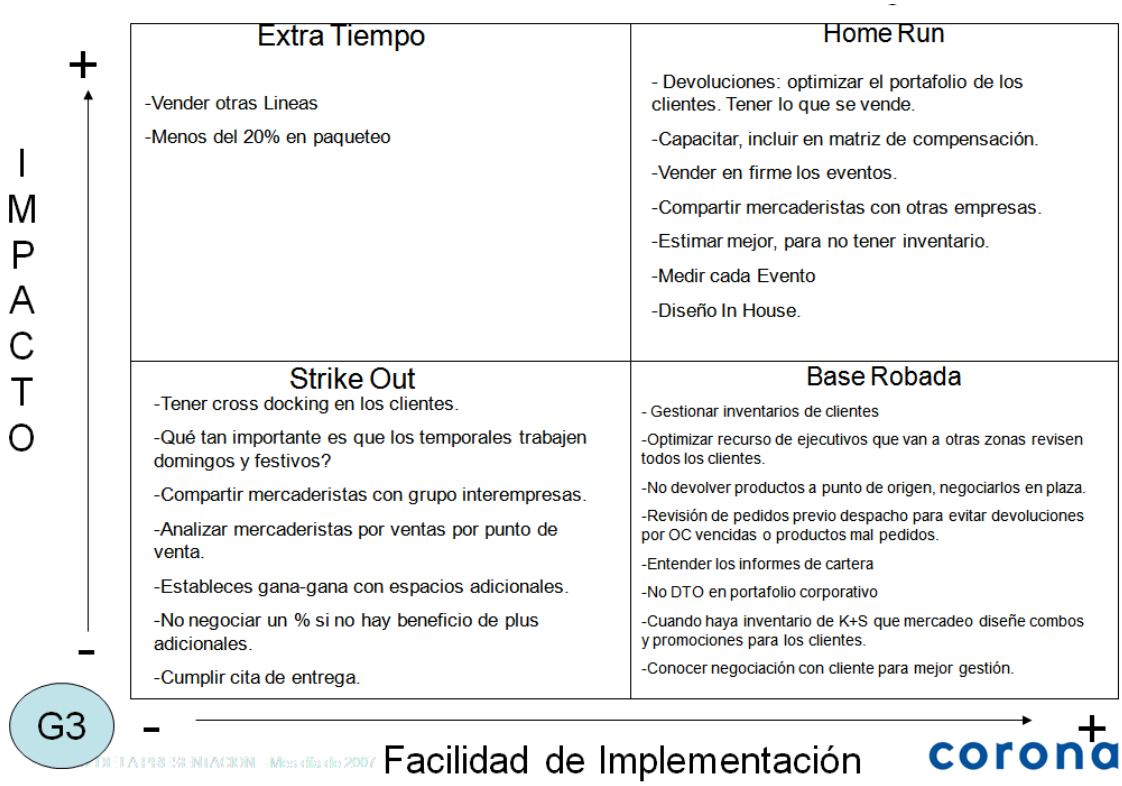
Tabla 2: Objetivos por rubro

Rubro	% inicial sobre ventas	% Objetivo sobre las ventas
Mercaderistas	6.29%	4.10%
Devoluciones	3.56%	3.00%
Descuentos	6.46%	6.00%
Gastos de oficinas	0.23%	0.15%
Gastos de viaje	0.37%	0.15%

6.2 DEFINICIÓN PLANES DE ACCIÓN

En la **Figura 8** se muestra la matriz Pay-Off resultante de los Work-Out.

Figura 8: Matriz Payoff Work-Out



Fuente: Cecilia María Polo

Las mejores ideas son aquellas que se encuentran en el cuadrante superior derecho, pues son las de más fácil implementación y mayor impacto, por lo que se les llama “ganadoras”. A continuación se profundiza en cada una de ellas.

- Optimizar el portafolio. Esta idea habla de las devoluciones, al proponer reducir la cantidad de decoraciones diferentes en el portafolio, lo que minimiza la cantidad de productos obsoletos.

- Capacitar, incluir en matriz de compensación. Hace referencia al modelo de costo de servir, proponiendo mejorar su comprensión y utilización por parte de los ejecutivos. Además sugiere que sea utilizada para la compensación variable de más personas en la compañía, y no sólo de los ejecutivos de cuenta.

- Vender en firme los eventos. Con esta idea de nuevo se hace referencia a las devoluciones, al sugerir vender en firme los eventos, no aceptando reintegros de mercancía a cambio de mayores descuentos.

- Compartir las mercaderistas con otras empresas. Como lo dice claramente, se sugiere proponer alianzas para compartir las mercaderistas con otras empresas de ventas de productos de hogar.

- Estimar mejor para no tener inventarios. Esta propuesta habla de las estimaciones de ventas, sugiriendo que si éstas mejoraran, no se vendería producto en exceso y por ende no se tendrían tantas devoluciones.

- Medir cada evento. Se refiere a la realización de los eventos promocionales, proponiendo medir los costos versus las ventas de cada plan de mercadeo, y así optimizar los esfuerzos. La idea es que una vez se tengan claros los resultados de un evento promocional, mejoran las proyecciones de demanda, y por ende se reduce la cantidad de producto que no es vendido y debe ser devuelto.

- Diseños in house. Tradicionalmente, parte de las nuevas decoraciones de los productos las crea el departamento de diseño de la compañía, mientras que se contratan otras propuestas por outsourcing. Con esta idea se pretende eliminar por completo la compra de diseños por outsourcing y utilizar en su totalidad los servicios al interior de la empresa.

- No descuentos promocionales. Se refiere que no se deberían otorgar descuentos sobre fijos sobre algunas decoraciones, pues se ha convertido en precio para el cliente. Se piensa que no se deben ofrecer descuentos sin obtener algún beneficio a cambio, como es este el caso.

Por otra parte, en el Work-Out enfocado a las devoluciones, se definieron las siguientes causas e ideas "ganadoras" acerca de las devoluciones:

- Falta de estandarización de los procedimientos y políticas de devoluciones. Aunque en la actualidad se tienen establecidos procedimientos para las devoluciones, son muy extensos y confusos, por lo que no se cumplen. Además, no se tiene credibilidad en las causas de devoluciones, especialmente por parte del área comercial. Por otra parte, no se tiene establecido el costo por pieza de realizar una devolución, por lo que resulta difícil evaluar alternativas de negociación con los clientes y definición de políticas. La propuesta es generar un procedimiento estandarizado para las devoluciones, que incluya políticas de estricto cumplimiento. También se propone revaluar y redefinir las causas de devoluciones actuales, con las que tanto el departamento logístico como el comercial estén de acuerdo. Por último, se propone calcular el costo total de hacer una devolución, que incluya tanto los costos directos (fletes, re empaque, etc) como los indirectos (mano de obra de re empaque, mano de obra de procesar devolución, etc.)

- El lanzamiento de la nueva colección genera devoluciones muy altas de productos del portafolio antiguo
  Los remates de colección no dan resultado, finalmente queda mucho producto en los almacenes que debe ser devuelto. Tradicionalmente, el cambio de colección (de portafolio) se lleva a cabo una vez al año en abril, recibiendo la totalidad de los remanentes del portafolio antiguo como devolución. La propuesta al respecto es replantear la forma como se realizan los cambios de portafolio y remates de colección en la compañía.

- Los saldos de productos promocionales son devueltos. El principal problema con estas devoluciones es que no al no tratarse de producto del catálogo, debe ser devuelto desde todo el país a las instalaciones de la empresa, para poder ser vendido nuevamente. La idea propuesta en este aspecto es estudiar alternativas para disponer de los productos promocionales en las diferentes zonas del país.

- Se presentan muchos errores en los pedidos debido a la falta de automatización, lo cual genera devoluciones. Actualmente, salvo para unos pocos clientes, los pedidos son ingresados manualmente en el sistema por los ejecutivos de cuenta, lo cual propensa los errores en el proceso. Aunque este es realmente un problema importante en la empresa, al

momento de este proyecto ya se adelantaba un plan para instalar un nuevo software de automatización de pedidos, por lo que la propuesta no se tratará para efectos de este escrito.

Una vez evaluadas las ideas anteriores, con el fin de cumplir con el objetivo propuesto para cada uno de los rubros, se establecieron los siguientes planes de acción:

- **Mercaderistas**

  - Tener el número máximo de mercaderistas que permita cumplir con el indicador.

  - Realizar alianzas con empresas que no son competencia directa para compartir las mercaderistas.

- **Descuentos**

  - Reducir los descuentos fijos que se tienen sobre ciertas decoraciones.

- **Gastos de viaje**

  - Reducir los gastos de viaje de cada individuo de acuerdo con su presupuesto de ventas.

- **Oficinas**

  - Estudiar la posibilidad de cerrar algunas oficinas sin que se afecten las ventas

- **Devoluciones**

  - Definir políticas, procedimientos, y los costos para las devoluciones y los rechazos. Debe incluir la redefinición de las causas definitivas para el ingreso de devoluciones en el sistema, así como el costo por pieza de realizar una devolución.

  - Redefinir el procedimiento para el remate de colección y proyectos de lanzamiento.

  - Estudiar la viabilidad de establecer centros de manipulación en las principales zonas para evacuación de saldos de producto promocional. Los remanentes del producto promocional en el país serían llevados entonces a dichos centros en las principales

ciudades, donde serían clasificados, re empacados y revendidos al público. Con esto se evitaría tener que devolverlos hasta Medellín.

- Generar alternativas de negociación para las promociones, basados en el costo de devolución/pieza.

6.3 IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y VALORACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN

6.3.1 Mercaderistas

Con el fin de llevar a cabo el plan de acción de reducir el número de mercaderistas, fue necesario determinar el valor máximo que permitiera cumplir con el objetivo propuesto de no sobrepasar el 4.1% de las ventas, proceso que se resume en la **Tabla 3.** Para empezar, se tomó el presupuesto de ventas del 2009 de las instituciones que utilizan las mercaderistas, y considerando el objetivo de no sobrepasar el 4.1% de las ventas, se estableció que se tenían 1,063 millones de pesos disponibles para este fin. Al examinar con detenimiento los componentes del rubro, se reveló la existencia de un componente no gestionable, correspondiente a las negociaciones de operadores logísticos con los autoservicios por 532 millones de pesos. Al no tener posibilidad de modificar estas negociaciones en el corto plazo, se decidió tomarlas por hechas y restarlas para obtener un valor disponible para las mercaderistas contratadas directamente por la compañía de 531 millones de pesos. De acuerdo con el presupuesto del 2009, se tenía planeado gastar 752 millones en estas personas, por lo que se llegó a la conclusión de que con el fin de cumplir con el objetivo, era necesario reducir las mercaderistas en 220 millones de pesos.

Tabla 3: Cálculo Valor Objetivo Mercaderistas

Ppto ventas Instituciones que tienen mercaderistas	$	25,935,855,488
VALOR OBJETIVO MERCADERISTAS (4.1%)	$	1,063,370,075
= Valor disponible mercaderistas	$	1,063,370,075
- Operadores Logísticos	$	532,119,826
= Disponible para mercaderistas variables	$	531,250,249
- Gasto estimado 2009 para las variables	$	751,723,992
= Reducción necesaria	$	(220,473,744)

Una vez establecida la disponibilidad de 531 millones de pesos, se procedió a realizar una investigación completa de todas las mercaderistas del país, incluyendo los almacenes visitados, el salario y el ejecutivo encargado para cada una de ellas. Esta información se resumió para cada ejecutivo, estableciendo para cada uno su presupuesto de ventas, número de mercaderistas a cargo y costo global de las mismas **(Tabla 4).** Luego, el valor disponible para mercaderistas de 531 millones de pesos se distribuyó proporcionalmente al presupuesto de ventas para cada ejecutivo. Una vez asignado el dinero disponible para cada ejecutivo, se calculó el número máximo de mercaderistas que podría tener cada uno con el fin de cumplir con el objetivo global. Como resultado de este análisis, se encontró que con el fin de cumplir con el objetivo propuesto, era necesario reducir once temporales.

Tabla 4: Cálculo Número de Mercaderistas Objetivo

Ejecutivo	Costo Anual Mercaderistas	PPTO Ventas 2009 Almacén ppto2009	$ Disponible para mercaderistas	# Mercaderistas objetivo	# Mercaderistas actuales	Reducción necesaia
CARLOS ANDRES RIOS	123,578,860	4,885,876,500	100,078,561	6.50	7	0.5
CAROLINA GUIO AMAYA	16,183,195	3,100,000,120	63,498,034	4.12	1	(3.1)
CLAUDIA MARCELA CHAVARRO	134,934,606	3,001,749,000	61,485,533	3.99	5	1.0
ERIKA DE BEDOUT	78,422,223	2,625,974,740	53,788,460	3.49	6	2.5
LAURA MARIA ARANGO	59,714,904	2,290,203,590	46,910,781	3.05	4	1.0
MARIA DEL CARMEN CORTAVARRIA	84,254,060	2,245,368,830	45,992,420	2.99	6	3.0
MARLY DUQUE ZAPATA	66,885,972	2,286,310,240	46,831,032	3.04	4	1.0
MONIQUE SIERRA LOPEZ	36,481,245	1,097,168,060	22,473,552	1.46	2	0.5
ROCIO OLIVEROS F.	30,193,070	969,877,940	19,866,239	1.29	2	0.7
TATIANA PINTO	31,075,856	484,741,428	9,929,073	0.64	4	3.4
CATALINA RESTREPO	90,000,000	2,850,000,000	58,377,223	3.79	4	0.2
			TOTAL:	34.37	45.00	11

Fuente: Autor

Una vez establecidos las cantidades de mercaderistas objetivo para cada ejecutivo de cuenta, se procedió a analizar la viabilidad de cada caso particular. Con este análisis se encontraron algunos casos en los que las medidas no podían ser tan inmediatas. En Ibagué, por ejemplo, ambas mercaderistas se encuentran en embarazo, por lo que no es posible su retiro hasta finales del 2009. En las zonas Costa y Eje Cafetero, donde se debía reducir una persona, en ambos casos se optó por llevar dos mercaderistas a medio tiempo, siendo el equivalente a despedir una de ellas.

Por otra parte, en Medellín se decidió que estratégicamente no era conveniente reducir el número de mercaderistas, debido a proyectos del establecimiento de nuevos almacenes en la zona. Como medida compensatoria, se optó por eliminar o reducir (en algunos casos) el servicio de aseo en las salas de ventas de la compañía. Este servicio lo seguirían

realizando las vendedoras de los almacenes. Las demás personas que debían salir lo hicieron a partir del mes de Abril.

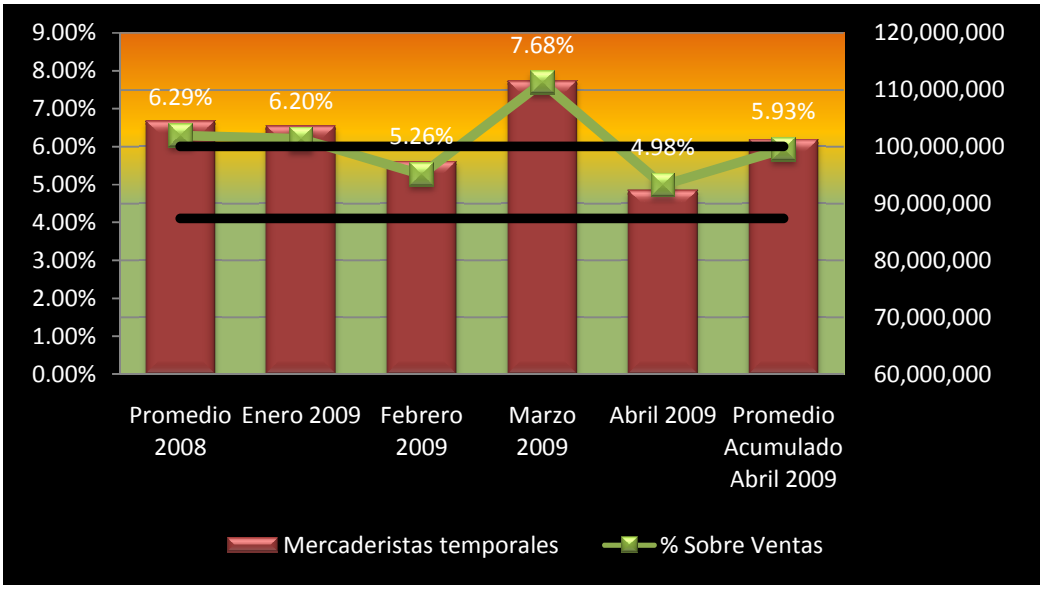
Cabe señalar que este proceso en particular fue bastante conflictivo, al ser un punto de alta sensibilidad para las personas. Se encontraron algunas dificultades, especialmente con dos ejecutivos que se negaban a llevar a cabo las acciones, problema que se solucionó con una llamada del Gerente de Ventas invitándolos a tomar las decisiones de forma inmediata.

El resultado final bajo estas consideraciones fue la salida definitiva de 6 mercaderistas, el paso de 5 de ellas a medio tiempo y la eliminación del servicio de aseo en todas las salas de ventas de la compañía. De acuerdo con lo analizado anteriormente, las medidas tomadas representan el esfuerzo máximo que es posible realizar sin afectar las ventas de la compañía. Para tratar de compensar lo anterior, se tomaron algunas medidas adicionales, entre ellas se definió que a las nuevas mercaderistas que sean contratadas se les pagará únicamente el salario mínimo (en la actualidad ganan aproximadamente $900,000). Además, a las mercaderistas actuales no se les incrementará el salario por motivo de antigüedad, como se venía haciendo anteriormente.

Por otra parte, el Gerente de Ventas estuvo adelantando gestiones con Interempresas con el fin de generar alianzas compartiendo mercaderistas y así ahorrar costos. Sin embargo, los resultados fueron desalentadores. Después de una serie de reuniones, no fue posible alcanzar un acuerdo, debido a las dificultades logísticas de coordinar las personas. El argumento principal fue la falta de un solo jefe para las mercaderistas, concluyendo que esto podría presentar confusión y desorden. Por lo tanto, este plan de acción fue descartado.

Con el fin de llevar a cabo un control adecuado sobre la evolución del costo de las mercaderistas, se diseñó un gráfico con la evolución del indicador (%Gasto en Mercaderistas/ventas) el cual fue actualizado mensualmente. Como se puede apreciar en la **Figura 9,** la evolución de dicho indicador presenta una reducción en respuesta a las medidas tomadas. Las barras rojas indican el gasto neto en mercaderistas, mientras que la línea verde señala el mismo gasto como porcentaje de las ventas. El incremento que se presenta en el mes de Marzo corresponde a las indemnizaciones laborales que se debieron cancelar a las personas que fueron retiradas. Como se puede observar, el promedio acumulado del costo de mercaderistas está en 5.93%, lo que representa una disminución de 0.36% en la participación sobre las ventas frente al promedio del año anterior.

Figura 9: Evolución de Mercaderistas



Fuente: Autor

En el caso de las mercaderistas, resulta posible calcular los beneficios estimados del proyecto de forma directa. Los resultados finales de los planes de acción son los siguientes:

- Reducción de seis mercaderistas
- Paso de cinco mercaderistas a medio tiempo
- Eliminación de servicio de aseo en tres de las salas de ventas del país

El costo mensual promedio de una mercaderista es de $1,283,182.52 (incluye salario, gastos de viaje y prestaciones). De esta manera, por la reducción de seis personas durante nueve meses (las personas salieron a partir de abril) se tiene un ahorro directo de $69.291.856 para el 2009. Por otra parte, el costo promedio de una mercaderista que trabaja medio tiempo es de aproximadamente $769.909 mensuales, o $513,273 menos que una de tiempo completo. Así, el paso de cinco mercaderistas a medio tiempo durante nueve meses (se pasaron a medio tiempo en abril) representa un ahorro de $23.097.285 en el 2009 para la compañía. Por último, incluyendo las prestaciones sociales, cada persona de aseo cuesta alrededor de $1.203.000 mensuales, por lo que la eliminación del servicio de aseo en tres de las salas durante nueve meses (los cambios se realizaron a partir de abril) representa un ahorro de $32.481.000 para la empresa en el 2009.

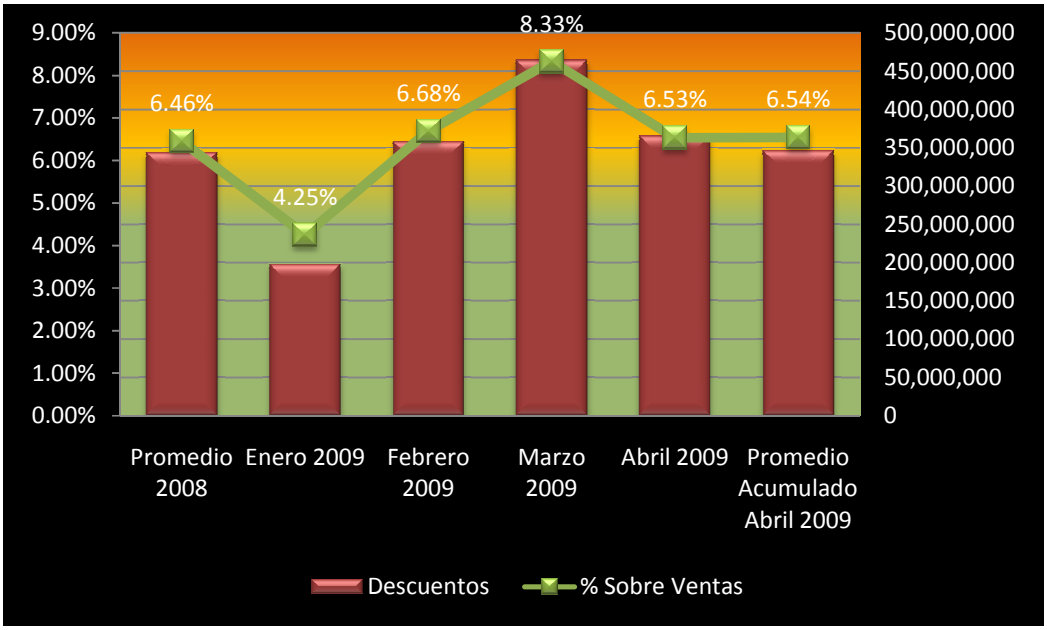
En resumen, como resultado de los planes de acción en lo referente a las mercaderistas, se tiene un ahorro para la compañía de $124.870.141 en el 2009.

6.3.2 Descuentos

El plan de acción para este rubro fue concentrarse en los descuentos fijos que se tienen sobre ciertas decoraciones, al intentar reducirlos. En consenso con el Gerente de Ventas se tomaron todas las referencias los productos que tienen este descuento, se analizaron y se definieron los nuevos descuentos máximos autorizados. Como resultado, las referencias que tenían 3 o 4% de descuento pasaron a tener 0%, las que tenían 10% pasaron a tener 5%, y las de 15% pasaron a 12%.

En la **Figura 10** se presenta la evolución del rubro de descuentos a lo largo de los meses. Las barras rojas indican el valor de los descuentos, mientras que la línea verde señala el mismo valor como porcentaje de las ventas. Cabe señalar que este indicador no es apropiado para medir la efectividad de los planes de acción, debido a que el rubro comprende otros tres tipos de descuentos, que podrían alterar el resultado. Lamentablemente, en la actualidad en el sistema de la empresa no están diferenciados los descuentos por su origen, por lo que no es posible hacerles seguimiento de forma independiente.

Figura 10: Evolución rubro descuentos

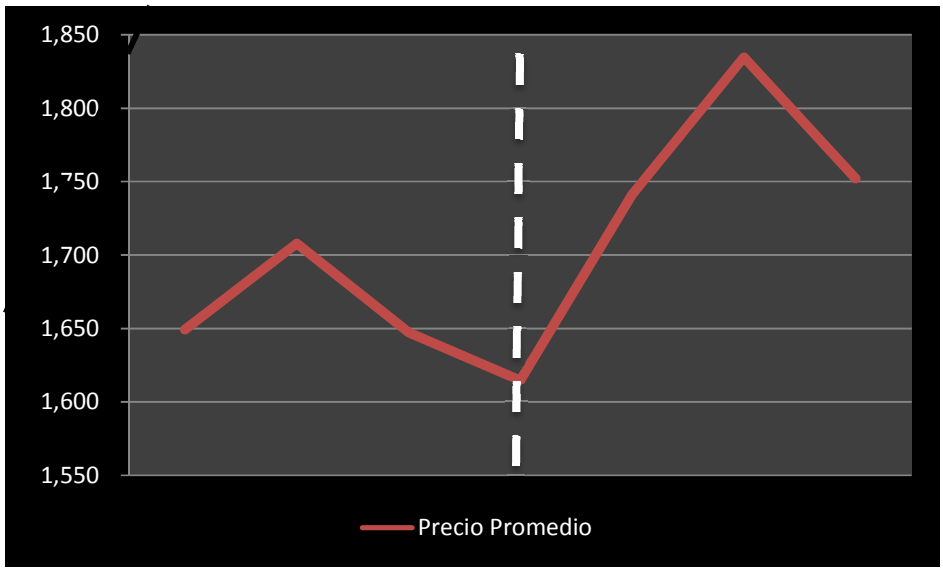


Fuente: Autor

Como se aprecia claramente en el gráfico, el porcentaje del gasto sobre las ventas acumulado a abril de 2009, es superior al promedio del 2008. Sin embargo, por las razones mencionadas anteriormente, no se puede afirmar que el resultado del plan de acción planteado no es favorable. Es importante recordar que en la empresa existen otros tres tipos de descuentos que afectan el mismo rubro, y que éste se ve altamente afectado por los remates de colección llevados a cabo en marzo, donde todos los productos del portafolio antiguo son vendidos con altos descuentos.

Considerando lo anterior, para asegurar el cumplimiento de las medidas tomadas en el plan de acción, se analizó la evolución del precio promedio de las ventas de los productos que tienen descuentos fijos. Como lo muestra la **Figura 11**, el precio promedio de estos productos tuvo un aumento fuerte inmediatamente después de implementada la política (momento que se señala con la línea blanca punteada). El aumento en el precio promedio/pieza refleja que se han dejado de otorgar los descuentos, por lo que el valor que se recibe por cada pieza es mayor, asegurando entonces el cumplimiento del plan de acción. Por lo tanto, la evolución del rubro se está viendo afectada por alguno de los demás tipos de descuentos y por ende, se hace necesario hacer un análisis exhaustivo al respecto. Debido a que el sistema de información actual de la empresa no permite diferenciar entre los tipos de descuentos, este análisis requiere de un profundo estudio, el cual está fuera del alcance del presente proyecto.

Figura 11: Evolución precio promedio productos promocionales



Fuente: Autor

La valoración de los efectos de la reducción de los descuentos se fundamentó en calcular cuánto dinero habría dejado de percibir la empresa si no hubiera reducido los descuentos. Para ello, en primer lugar se calculó el diferencial en pesos entre el precio de los productos en cuestión con el descuento inicial y el precio con el descuento establecido en el plan de acción, para obtener el ahorro unitario generado como consecuencia de eliminar el descuento. Paralelamente, se tomaron las unidades vendidas de esas referencias hasta abril, multiplicándolas por el ahorro unitario calculado en el paso anterior. El resultado arrojó entonces el valor que se hubiera dejado de percibir para cada referencia si no se hubiera llevado a cabo la reducción de los descuentos. En otras palabras, si no se hubieran reducido los descuentos, los productos se habrían vendido a un menor precio neto y la compañía hubiera percibido menos ingresos. Este cálculo, detallado por referencia, se encuentra en el **ANEXO 1.** De acuerdo con estos cálculos, si no se hubieran reducido los descuentos, la empresa habría dejado de percibir un total de $278,657,586. Por lo tanto, se concluye que el beneficio total del plan de acción en lo referente a los descuentos es de $278,657,586.

6.3.3 Gastos de viaje

Con el fin de cumplir el objetivo del 0.15% de las ventas, se decidió asignar el valor máximo que permitiera alcanzar el objetivo y se distribuyó entre los ejecutivos de acuerdo con las ventas. Para ello se tomó el presupuesto de ventas para el 2009 de 62,131 millones de pesos y se multiplicó por el porcentaje objetivo, obteniendo así el valor máximo para los gastos de viaje de 93.5 millones. A este valor se le debieron restar los gastos de viaje del gerente de ventas (23 millones) para obtener el monto disponible para los ejecutivos de cuenta. Este valor disponible se distribuyó entonces de forma proporcional al presupuesto de ventas de cada ejecutivo. En la **Tabla 5** se resumen los valores asignados a cada uno de los ejecutivos. Una vez establecido el tope para cada ejecutivo, se procedió a analizar el plan de viajes individual, eliminando los viajes menos importantes hasta alcanzar el objetivo.

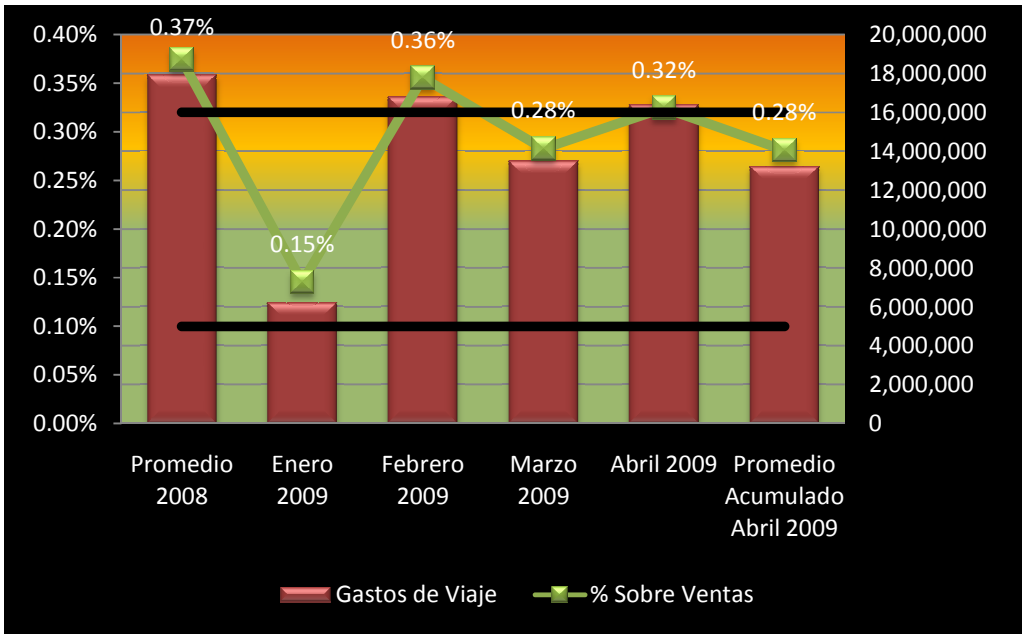
En la **Figura 12** se muestra la evolución del rubro a lo largo del tiempo. Las barras rojas indican el gasto neto en viajes, mientras que la línea verde señala el mismo gasto como porcentaje de las ventas. Como se observa en el gráfico, los gastos de viaje como porcentaje de las ventas tienen una tendencia decreciente a partir de la implementación de las medidas en enero de 2009.

Tabla 5: Valor Asignado Gastos de Viaje por Ejecutivo

Ejecutivo	PTO 09 (millones)	Valor Viajes (millones)
GERENTE DE VENTAS		23
EJECUTIVO #1	5,025	1.8
EJECUTIVO #2	3,759	11
EJECUTIVO #3	2,859	4
EJECUTIVO #4	3,157	11
EJECUTIVO #5	4,194	2.6
EJECUTIVO #6	5,852	7.2
EJECUTIVO #7	6,310	5.3
EJECUTIVO #8	4,542	2
EJECUTIVO #9	4,933	6.5
EJECUTIVO #10	4,032	2.1
EJECUTIVO #11	4,391	5.8
EJECUTIVO #12	6,170	1.6
EJECUTIVO #13	4,964	3.6
EJECUTIVO #14	1,944	6
TOTAL:	**62,132**	**93.5**

Fuente: Autor

Figura 12: Evolución Gastos de Viaje



Fuente: Autor

Como resultado del plan de acción en lo que respecta a los gastos de viaje, se redujo el presupuesto de ventas hasta ajustarse al objetivo propuesto. Así, la valoración se puede hacer de forma directa, como la diferencia entre el gasto real de 2008 y el presupuesto definido en el plan de acción. El gasto real en el 2008 fue de $209,355,674 y el establecido para el 2009 fue de $93,500,000 millones. Esto arroja un ahorro directo de $115,855,674 para la compañía.

6.3.4 Gastos de Oficinas

El plan de acción en lo referente a las oficinas consistió en hacer un análisis detallado de los costos de cada uno de los centros del país, comparándolos con la alternativa de trabajar desde la casa. En la **Tabla 6** se muestran los gastos mensuales de cada oficina.

Tabla 6: Gastos de las Oficinas

Oficina	Medellín	Bogotá	Cali	Barranquilla	Totales
Arrendamiento	$ 1,203,927	$ 2,559,000	$ 328,000	$ 455,533	
Administración	$ 204,000		$ 288,000	$ 182,000	
Energía	$ 110,000	$ 210,000		$ 168,000	
Teléfono	$ 190,000	$ 330,000	$ 70,000	$ 140,000	
Implementos Aseo	$ 120,000	$ 250,000	$ 50,000		
Aseo	$ 300,000	$ 1,200,000	$ 123,000	$ 40,000	
Papelería		$ 80,000	$ 50,000		
Parqueadero		$ 1,100,000			
Agua		$ 80,000		$ 86,466	
Seguridad		$ 56,000			
Conexión Internet			$ 1,140,000		
TOTAL:	**$ 2,127,927**	**$ 5,865,000**	**$ 2,049,000**	**$ 1,071,999**	**$ 11,113,926**

Fuente: Autor

Como se observa en la tabla, se tiene un costo mensual de alrededor de once millones de pesos, que se traducen en 133 millones anuales. Como alternativa a tener las oficinas, se tiene la posibilidad de que las personas trabajen desde sus casas, con lo que se tendría que incurrir en costos adicionales, específicamente costos de conectividad a internet y algo de papelería. Como se muestra en la **Tabla** 7**,** los costos en los que habría que incurrir en caso de cerrar las oficinas, con el fin de que las personas laboren desde sus casas, son muy inferiores a los costos mensuales de sostener las oficinas. Los costos necesarios para que las personas puedan trabajar desde sus casas se reducirían a un aparato de conectividad a internet (WiFi), el costo de este servicio y tinta para la impresora, con un valor aproximado de $1,840,000 mensuales.

Tabla 7: Costo Mensual Como Alternativa a Cerrar las Oficinas

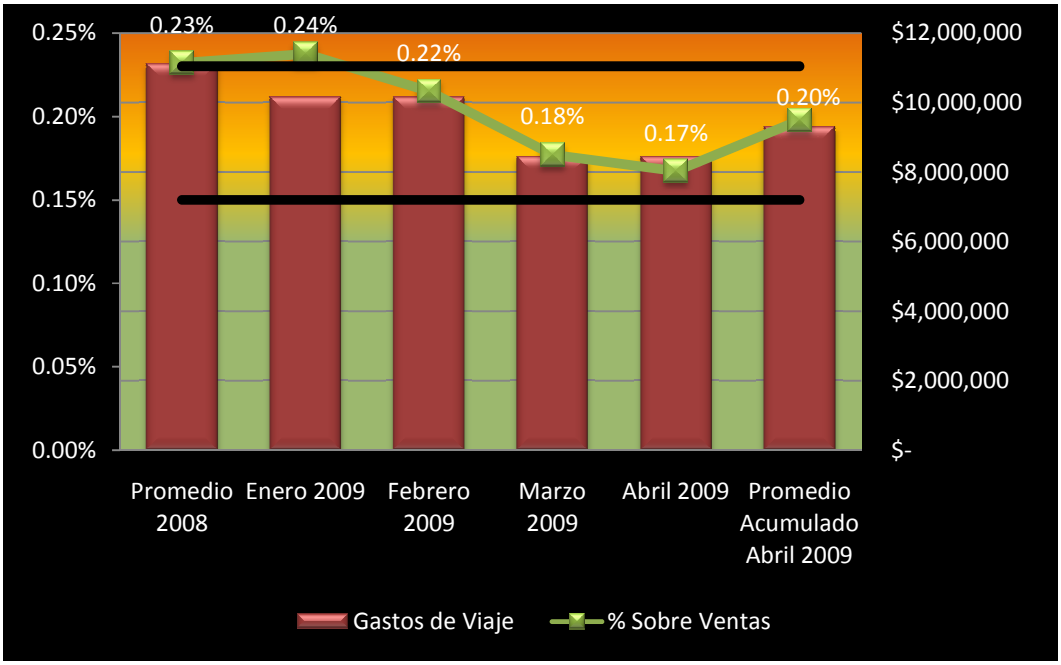
Oficina	Medellín	Bogotá	Cali	Barranquilla	Totales
# Personas	4	8	3	1	
Valor diferido de aparato WIFI/ persona	$ 5,000	$ 5,000	$ 5,000	$ 5,000	
Servicio WIFI/ persona	$ 80,000	$ 80,000	$ 80,000	$ 80,000	
Tinta impresora/persona	$ 30,000	$ 30,000	$ 30,000	$ 30,000	
TOTAL:	**$ 460,000**	**$ 920,000**	**$ 345,000**	**$ 115,000**	**$ 1,840,000**

Fuente: Autor

Una vez analizadas las cifras, se tomó la decisión de cerrar las oficinas de Cali y Barranquilla, al tener el menor número de personas y no presentarse mayores inconvenientes. Por otra parte, la decisión de cerrar las oficinas de Medellín y Bogotá no pudo ser tan inmediata. En el caso de Bogotá, se tiene firmado un contrato de arrendamiento hasta Agosto de 2009, el cual, en caso de ser incumplido acarrea una multa de tres meses, por lo que la decisión deberá ser postergada hasta dicha fecha. En el caso de Medellín, la dificultad reside en el alto número de personas que utiliza la oficina, y en que algunas de ellas viven lejos de la ciudad. Considerando lo anterior, se tomó la decisión de no cerrar esta oficina en el corto plazo. En la **Figura 13** puede apreciar la evolución del gasto en oficinas. El cambio se empieza a generar en febrero, cuando se cierra la oficina de Barranquilla. El gasto continúa descendiendo en marzo con el cierre de la oficina de Cali. Como se mencionó anteriormente, se espera que, en agosto, cuando se cierre la oficina de Bogotá, el gasto total en oficinas se estabilizará en $3.507.92, lo cual representa aproximadamente el 0.07% de las ventas, superando así el objetivo propuesto.

Para la valoración de los beneficios de este plan de acción, se tomó el ahorro mensual que resulta de trasladar el trabajo de las oficinas a los hogares para cada ciudad específica. Este valor se multiplicó entonces por el número de meses que permanecerá cerrada cada oficina, obteniendo como resultado el ahorro total para el 2009. El resumen de estos cálculos se muestra en la **Tabla 8.** De acuerdo con esto, se concluye que el resultado de los planes de acción en cuanto a gastos de oficinas representan un ahorro de $44,685,990 para la compañía en el 2009.

Figura 13: Gastos de Oficinas



Fuente: Autor

Tabla 8: Cálculo beneficio gastos de oficinas

	Bogotá	Cali	Barranquilla	TOTAL
Costo mensual oficinas	**$ 5,865,000**	**$ 2,049,000**	**$ 1,071,999**	
Costo mensual trabajar desde el hogar	$ 920,000	$ 345,000	$ 115,000	
AHORRO MENSUAL	**$ 4,945,000**	**$ 1,704,000**	**$ 956,999**	
# Meses de ahorro	4	9	10	
AHORRO TOTAL:	**$ 19,780,000**	**$ 15,336,000**	**$ 9,569,990**	**$ 44,685,990**

Fuente: Autor

6.3.5 Devoluciones

A continuación se detalla la aplicación de cada uno de los planes de acción en lo referente a devoluciones.

- **Procedimientos, políticas, causas y costos de devoluciones**

Con el fin de llevar a cabo el plan de acción de definir los procedimientos y las políticas de las devoluciones, se reunió un equipo conformado por personas tanto del área logística como comercial, llevando como resultado a un documento sencillo y concreto que se deberá seguir estrictamente cada vez que se genere una devolución (**ANEXO 2**).

Por otra parte, en consenso con el área logística y comercial, se redefinieron las causas que serán ingresadas en el sistema para las devoluciones. Se estableció que se tendrán sólo siete causas generales para ingresar en el encabezado de la nota crédito, pero que se haría una modificación en el sistema que permita entrar una causa individual detallada para cada uno de los productos devueltos. De esta manera se conserva una sola causa para cada nota crédito, lo cual es un requerimiento del sistema, pero se elimina la imprecisión en la consulta de información del método antiguo en los casos donde los productos devueltos tienen causantes diferentes. Al consultar la información por medio del campo de causas de cada producto, se puede tener confiabilidad absoluta de la validez la información.

En la **Tabla 9** se muestran las causas anteriores de las devoluciones, y en la **Tabla 10** las siete causas generales (ingresadas como encabezado de la nota crédito) separadas por sus respectivas causas para ingresar para cada referencia (Causa de la Nota Línea). Con la nueva definición de causas, se abrió también un nuevo campo en la descripción que indica si es origen de rechazo o de devolución (Clase), con el fin de diferenciarlas, y hacer análisis más precisos. Para agregarle confiabilidad a las causas, durante un mes se revisaron junto con las personas del centro logístico todas las notas crédito, asegurando que la causa imputada fuera siempre la correcta. Todo lo anterior, agregando el hecho de haber definido las causas en conjunto con el equipo comercial, logró crear una confiablidad antes inexistente en las estadísticas de las devoluciones. Esto último es sumamente importante, pues permitirá el análisis preciso de las causas principales de las devoluciones, promoviendo la creación de planes de acción enfocados correctamente.

Tabla 9: Causas Antiguas Devoluciones

CAUSAS ANTERIORES
ANULACION FACTURA
CANCELACION PEDIDO
DETERIORO DEL EMPAQUE
DIF EN PRECIOS Y/O DESCUENTOS
ENVIO FUERA DE TIEMPO
ERROR CODIGO DE BARRAS
ERROR DE CONTENIDO
ERROR EN MATRICULA DE LA REF
ERROR EN SEPARACION
FACTURA NO ACEPTADA
FACTURADO NO ENVIADO
FALTA DE PAGO
MCIA DE BAJA ROTACION, DESCONT
MCIA MAL ENTREGADA X TRANSP
MCIA NO ENTREGADA X TRANSPOR
MCIA PEDIDA Y NO RECIBIDA
MERCANCIA DE BAJA ROTACION
MERCANCIA SIN ORDEN DE COMPRA
PROBLEMAS DE CALIDAD
ROTURA DE MCIA X TRANSPOR
SINIESTRO TRANS: ROBO, ACC VIA
SOBRANTE PROM, PROD DE TEMPO

Tabla 10: Causas nuevas devoluciones

Nota Encabezado	Causa de la Nota (LINEA)	Clase
DEVOLUCION COMERCIAL (razón nueva)	Mercancia de baja Rotación/Sobrestock	Devolución
	Sobrante Promoción	Devolución
	Mercancía en parte de pago	Devolución
	Mercancía obsoleta o descontinuada	Devolución

Nota Encabezado	Causa de la Nota (LINEA)	Clase
RECHAZO LOGISTICO	Error en despacho	Rechazo
	Incumplimiento en la fecha de entrega por problemas de programación	Rechazo
	Mercancía facturada y no despachada	Rechazo

Nota Encabezado	Causa de la Nota (LINEA)	Clase
RECHAZO PRODUCCION	Problemas de Calidad	Rechazo
	Error código de barras	Rechazo
	Error de contenido	Rechazo

Nota Encabezado	Causa de la Nota (LINEA)	Clase
RECHAZO TRANSPORTE	Siniestro de transporte por robo o accidente en la vía	Rechazo
	Mercancía con rotura del transportador	Rechazo
	Mercancía no entregada por el transportador	Rechazo
	Deterioro del empaque	Rechazo
	Faltante cobrado al transportador	Rechazo
	Transportador no entregó a tiempo	Rechazo

Nota Encabezado	Causa de la Nota (LINEA)	Clase
RECHAZO FACTURA (C4)	Mercancía sin orden de compra	Rechazo
	Error en matricula de la referencia	Rechazo
	Mercancía diferente al pedido del cliente	Rechazo
	Mercancía en pedido no solicitada	Rechazo

Nota Encabezado	Causa de la Nota (LINEA)	Clase
RECHAZO COMERCIAL	Cancelación de Pedido	Rechazo
	Mercancía pedida y no recibida sin explicación	Rechazo
	Mercancía no codificada en el cliente	Rechazo

Nota Encabezado	Causa de la Nota (LINEA)	Clase
DOCUMENTAL	Anulación Factura	Rechazo
	Error de precios en la grabación del pedido	Rechazo

Con el fin de establecer el costo de una devolución, fue necesario, en primer lugar, encontrar todas las erogaciones ocultas que implica este proceso. De esta manera, se encontró que los componentes principales del costo de las devoluciones son:

- Flete de devolución: El flete desde el cliente hasta la empresa
- Flete de envío: El flete original de la empresa al cliente (el cual se pierde cuando se genera una devolución)
- Mano de obra de procesamiento de la devolución
- Mano de obra para re empaque
- Ajustes por roturas, faltantes y empaque cuando se requiere

Una vez establecidos todos los costos ocultos, se tomaron los datos reales del 2008 para calcular el costo por pieza, como lo muestra la **Tabla 11.** El flete de las devoluciones no fue difícil de establecer, pues en el sistema de la compañía se diferencian los fletes de acuerdo con el concepto. El flete de envío se calculó con base en el costo promedio de de la compañía, que está en $76.71/pieza, multiplicándolo por el total de piezas devueltas en el 2008. La mano de obra administrativa del procesamiento de la devolución es la suma del costo del tiempo aproximado que consume cada persona en el procesamiento de las devoluciones. Aquí se incluyen las personas encargadas de generar las RMA, coordinar el transporte, e ingresar la mercancía en el sistema. La mano de obra de re empaque es un valor directo, que corresponde a los pagos realizados en 2008 a la empresa de outsourcing que realiza el proceso de desempaque y re empaque de las devoluciones. Por último, el valor de los ajustes es también un valor directo incurrido en el 2008, del cual se lleva registro cada vez en que se incurre. Por lo tanto, con un total de 994,986 piezas devueltas en 2008, el costo de devolver cada pieza es de $382 aproximadamente.

Tabla 11: Cálculo costo por pieza devolución

CONCEPTO	VALOR TOTAL	VALOR UNITARIO
Fletes de devoluciones	$ 66,267,946	$ 66.60
Flete envío	$ 76,325,376	$ 76.71
Mano de obra de procesamiento de la devolución	$ 17,625,600	$ 17.71
Mano de obra de re empaque	$ 68,336,362	$ 68.68
Ajustes por roturas, faltantes y material de empaque	$ 151,600,813	$ 152.36
TOTAL	$ 380,156,097	$ 382.07
Piezas devueltas 2008	994,986	

Fuente: Autor

- **Remate de colección y proyectos de lanzamiento**

  Como resultado de un esfuerzo del equipo de mercadeo, se decidió que es preferible realizar dos remates de colección en el año, uno para cada una de las dos líneas principales del producto. De esta manera, se da más tiempo para rematar la colección anterior y en consecuencia no se generarían tantas devoluciones. El lanzamiento de la colección de una de las líneas se haría en Abril y el de la otra línea en Octubre. Sin embargo, debido a que para el momento de esta decisión el remate de colección para el 2009 ya se había realizado, fue necesario posponer la ejecución de este plan de acción para el 2010. Además, se definió que en los próximos remates de colección, se otorgarán descuentos de más del 30%, con el fin de asegurar una mayor evacuación de la mercancía, y reducir el monto de devoluciones.

- **Centros de manipulación**

  Se decidió realizar un piloto de un centro de manipulación en Bogotá, para evaluar su efectividad, optimizar su funcionamiento y en caso de ser exitoso, realizarlo en otros lugares estratégicos del país. Con esto, los remanentes del producto promocional de la zona, serían llevados a ese centro logístico, en lugar de las instalaciones de la compañía en Medellín, y desde allí serían revendidas. Se definieron entonces los requerimientos del centro de manipulación, enumerados a continuación:

  - El Centro Logístico (CL) recibiría las devoluciones.
  - El CL elabora un acta de recibo con Referencia y cantidad recibida.
  - El CL revisa el producto visualmente, aceptando las cajas que no contengan rotura y tengan su empaque en buen estado, para las que no, se desempaca el producto bueno y se desechan las roturas.
  - El CL relaciona las referencias desempacadas y las roturas encontradas
  - El CL envía archivo de excel y acta diligenciada al CEDIS de Locería Colombiana.
  - El CEDIS recodifica las referencias buenas y le envía al CL la relación de producto a despachar.

  Con base en estos requerimientos se envió la propuesta al actual operador logístico de la compañía para ver si está en capacidad de atender dicha necesidad y obtener una cotización. En respuesta, el operador logístico cotizó el servicio en 97 pesos por pieza, para un volumen de 10,000 piezas mensuales o más. Con esta información, se reconstruyó el costo estimado de devolver una pieza por medio del centro logístico. Al valor del servicio logístico se debe sumar el flete correspondiente al trayecto cliente-centro

de manipulación, que sería de $35.86 pesos por pieza según los promedios de la empresa para esta zona. Además, se debe sumar el costo de los ajustes por roturas, empaques y faltantes, así como los servicios administrativos de procesar la devolución, que serían los mismos valores unitarios de hacerlo en Medellín. Con esto se obtiene un costo total unitario de $344 pesos por pieza, frente a los $382 pesos de llevar la mercancía hasta Medellín. Los cálculos se resumen en la **Tabla 12.**

Tabla 12: Costo devolución centro manipulación

CONCEPTO	VALOR UNITARIO
Fletes de devoluciones	$ 35.86
Flete envío	$76.71
Mano de obra de procesamiento de la devolución	$17.71
Gastos logísticos devolución	$97.00
Ajustes por roturas, faltantes y material de empaque	$152.36
TOTAL	$343.78

Fuente: Autor

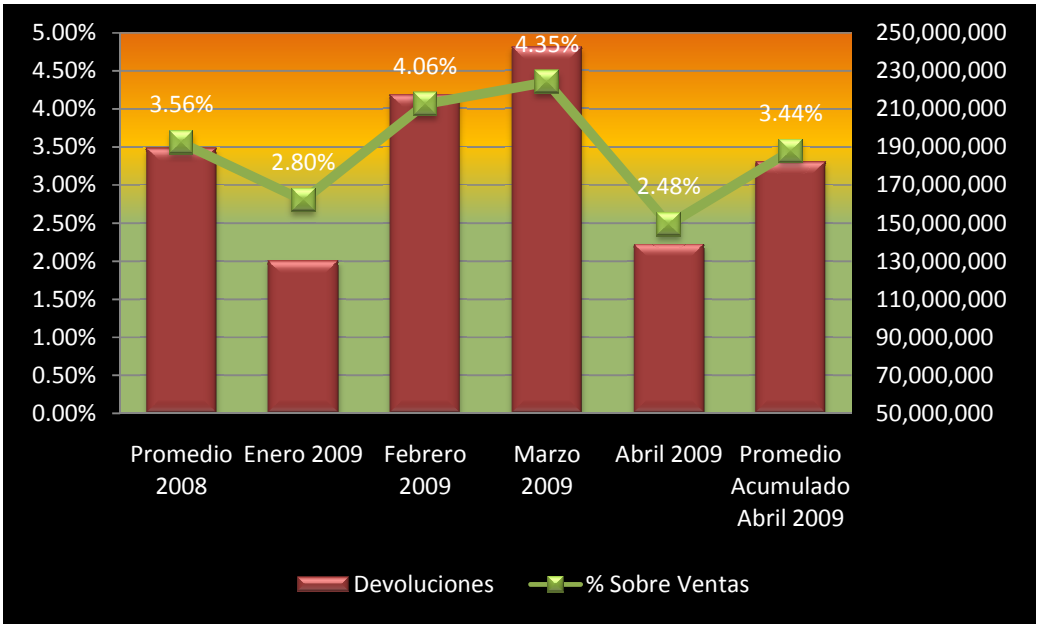
Una vez realizado el piloto durante un mes, los resultados fueron desalentadores. El volumen propuesto inicialmente de 10,000 piezas mensuales fue de sólo 100, por lo que el centro logístico presentó su inconformidad. Al no cumplirse los volúmenes estimados, no resulta rentable para el centro logístico sostener los costos de procesamiento de 97 pesos por pieza. Por lo anterior, la idea no es factible mientras los volúmenes de devoluciones no alcancen las 10,000 piezas, y en la actualidad, la compañía no tiene la capacidad de alcanzar dichos niveles. De esta manera se descarta la idea de continuar con la idea y extenderla a otras ciudades.

- **Alternativas de negociación para promociones**

Los $382 pesos que cuesta devolver cada pieza, representan alrededor del 19% del precio del producto. Con base en este criterio, el equipo de ventas creó unas alternativas de negociación de los productos. Para el producto promocional, por ejemplo, se le ofrecieron a los clientes dos alternativas: comprar el producto al precio actual aceptando devoluciones o comprarlo con un 10% adicional de descuento pero sin aceptar devoluciones. Se decidió realizar un piloto con los clientes Olímpica, La 14 y el Éxito, el cual se llevará a cabo en Mayo.

En la **Figura 14** se presenta la evolución del rubro de devoluciones a lo largo del tiempo.

Figura 14: Evolución Devoluciones



Fuente: Autor

Como se puede observar, las devoluciones presentan un comportamiento variable a lo largo de los meses, con una disminución grande en enero y abril, frente a aumentos en febrero y marzo. Sin embargo, si se observa el promedio acumulado del año, se puede aclarar que de hecho se ha presentado una disminución de 0.31 puntos frente al año anterior.

Debido a la naturaleza de los planes de acción y de la información disponible, en el caso de las devoluciones no es posible determinar de forma directa el beneficio. De acuerdo con la metodología propuesta para valorar los efectos sobre los rubros donde no es posible determinar los efectos de forma directa, la valoración se hará por medio de la fórmula propuesta:

*Beneficio = (% Promedio Rubro 2008 - % Promedio Rubro Enero a Abril 2009) * Ventas Promedio Enero a Abril 2009)*

Al ingresar los valores, el resultado es el siguiente:

Beneficio = (3.56% - 3.44%) 5,291,298,417*

Beneficio = 6,349,558.10

Los $6,349,558 representan el ahorro directo de la compañía por las menores devoluciones, a cuyo valor es necesario agregar el costo oculto de las devoluciones, que como se mencionó anteriormente, es de $382/pieza. El precio promedio por pieza de las devoluciones fue de $2,680, por lo que el beneficio obtenido representa 2,369 piezas. Al multiplicar la cantidad de piezas ahorradas por el costo de devolver unitario, se obtiene un ahorro adicional de $905,142, lo que arroja un total de $7,254,700. Analizando la información, se encuentra que algunas de las medidas tomadas en lo referente a este rubro no reflejarán gran parte de sus efectos en el corto plazo. Este es el caso para la definición de políticas y procedimientos, donde se requiere un tiempo para que las personas se acostumbren y sigan rigurosamente el cambio propuesto. Lo mismo ocurre con la definición de las nuevas causas. Los efectos de la nueva metodología de los remates de colección no se verán sino hasta abril de 2010, cuando se lleve a cabo el próximo remate de colección. De esta manera, el único plan de acción del cual se pueden apreciar los efectos es el referente a las alternativas de promoción, y por eso los beneficios son tan bajos comparativamente. Sin embargo, se espera que a finales del 2009 y durante el 2010, cuando los planes de acción hayan tomado su mayor efecto, los beneficios serán mucho más apreciables.

6.4 RESULTADOS GENERALES

Los resultados generales del proyecto se resumen en la **Tabla 13**. En ella se encuentra el porcentaje promedio de cada rubro para el 2008, así como el promedio acumulado a abril de 2009. También se detalla el porcentaje de cierre de cada rubro al mes de abril y el porcentaje que se había planteado como objetivo en este proyecto.

Tabla 13: Valoración proyecto

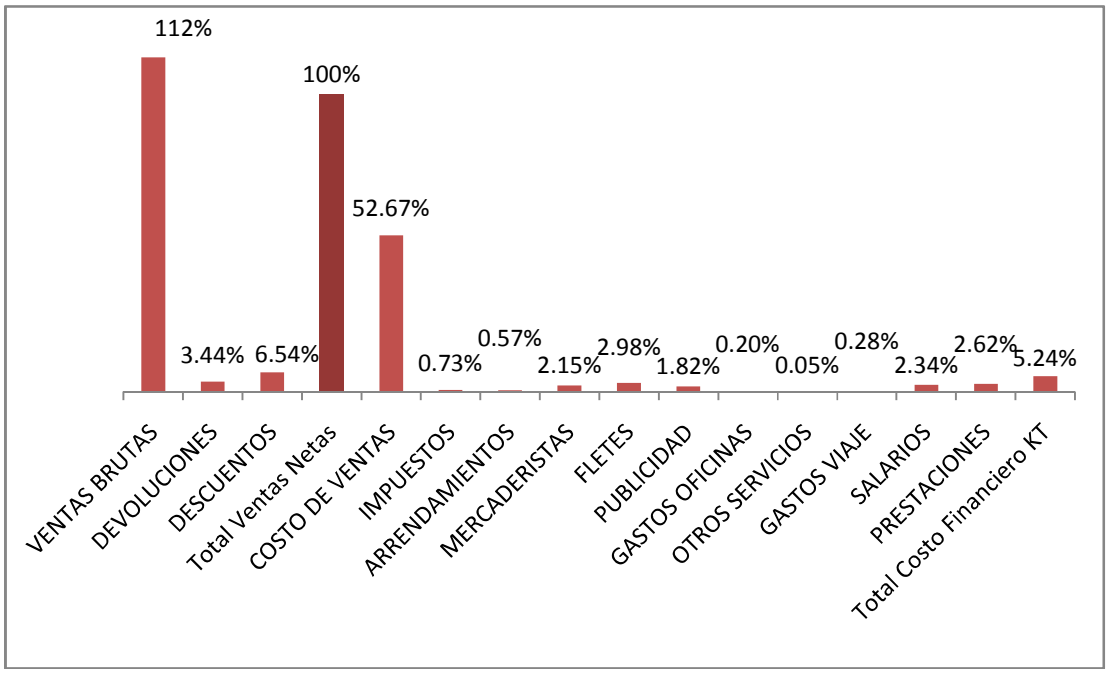
Rubro	% Promedio 2008	% Promedio acumulado abril 2009	% Cierre Abril	% Objetivo	Flujo de caja generado
Mercaderistas	6.29%	5.93%	4.98%	4.10%	$ 124.870.141
Devoluciones	3.56%	3.44%	2.48%	3.00%	$ 7,254,700
Descuentos	6.46%	6.46%	6.53%	6.00%	$ 278,657,586
Gastos de oficinas	0.23%	0.20%	0.17%	0.15%	$ 44,685,990
Gastos de viaje	0.37%	0.28%	0.32%	0.15%	$ 115,855,674
					$ 446,453,950

Como se puede apreciar, como resultado del proyecto, hasta el cierre de abril de 2009, el beneficio neto para la compañía es de $446,453,950. Sin embargo, se espera que éstos sean aún mayores para la compañía en los meses restantes del 2009, cuando los planes de acción de algunos de los rubros tomen efecto. En especial, los resultados de los planes de acción en lo referente a las devoluciones no se verán sino hasta finales de 2009 y durante 2010. Por otra parte, los porcentajes de participación promedio han evolucionado favorablemente para todos los rubros excepto descuentos, lo que indica que se han presentado mejoras frente al año anterior. Como se mencionó anteriormente, el tema de los descuentos deberá ser analizado en profundidad para encontrar las causas del incremento que se viene presentando en este rubro. En la tabla también se puede apreciar que los porcentajes de participación en el cierre de abril son aún menores que el promedio para los rubros de mercaderistas, devoluciones, y gastos de oficinas, evidenciando la continuación en la aplicación de las medidas tomadas en los planes de acción.

Al comparar la evolución de los porcentajes de cada rubro con los objetivos planteados, se encuentra que los valores se están acercando lentamente al objetivo, con excepción de los descuentos. Al cierre de abril, las mercaderistas alcanzan el 4.98%, acercándose hacia el objetivo de 4.1%. Las devoluciones cierran con 2.48%, pero con un promedio acumulado de 3.44%. Como se ha planteado anteriormente, se espera que en el mediano plazo se estabilice en el 3% planteado como objetivo. Aunque los descuentos se encuentran por encima de la meta, si no se hubiera implementado la reducción propuesta en este proyecto, el indicador estaría aún más alto, como se comprobó anteriormente. Por otra parte, los gastos de oficina se ubican en 0.17%, pero alcanzarán y superarán el objetivo una vez se cierre la oficina de Bogotá en agosto, donde se estabilizará en el 0.07% de las ventas. Por último, los gastos de viaje cierran abril con un participación sobre las ventas de 0.32%. Este rubro cerrará con certeza en su objetivo de 0.15%, al tratarse de un presupuesto que los ejecutivos tienen prohibido sobrepasar.

En la **Figura 15,** se muestra el costo de servir acumulado a abril de 2009, donde se pueden apreciar los resultados del proyecto sobre sus rubros principales.

Figura 15: Costo de Servir acumulado 2009



Fuente: Modelo costo de servir Vajillas Corona

7. CONCLUSIONES

Después de una extensa labor de investigación tanto al interior como al exterior de la compañía, se concluye que los rubros que tienen el mayor impacto en el costo de servir en Locería Colombiana son Devoluciones, Descuentos, y Mercaderistas. De igual manera, los gastos de viaje y de oficinas son rubros altamente gestionables, por lo que reducirlos redunda en beneficios fáciles para la compañía. Como resultado del consenso de representantes de las áreas principales de la compañía, las devoluciones no deben sobrepasar el 3% de las ventas, los descuentos no deben ser más del 6%, ni las mercaderistas más del 4.1%. De igual forma, se debe buscar que los gastos de oficina no sobrepasen el 0.15% ni los gastos de viaje del 0.15%.

Como resultado de los planes de acción establecidos, se comprimió el número de mercaderistas, se redujo el otorgamiento de descuentos, se eliminaron los descuentos promocionales, se redujeron los gastos de viaje, y se cerraron alunas oficinas de ventas en el país. Además, se estandarizaron las devoluciones, clasificándolas en rechazos y devoluciones, definiendo sus políticas, procedimientos y finalmente definiendo su costo. Se replantearon los procedimientos para efectuar los remates de colección y las campañas de lanzamiento, de tal manera que se minimizaran las devoluciones. También se evaluó la iniciativa de crear centros de manipulación en las principales zonas del país con el fin de evacuar producto promocional y evitar devoluciones. Por último, se creó la iniciativa de sistematizar los pedidos y se generaron alternativas de negociación para las promociones.

Como resultado de la implementación total o parcial de todos los planes de acción, los valores porcentuales sobre las ventas de cada uno de los rubros presentaron disminuciones apreciables, con excepción de los descuentos. Las devoluciones se redujeron del 3.56% sobre las ventas a un 3.44% acumulado en 2009, generando $7,254,700 de ahorro. Por otra parte, las mercaderistas pasaron de representar el 6.29% de las ventas, a sólo un 5.93% acumulado en el año, con beneficios por $124.870.141. Los gastos de oficinas se redujeron desde un 0.23% a un 0.17%, ahorrando a la compañía $ 44,685,990, mientras que los gastos de viaje quedaron en 0.32%, viniendo de 0.45%, con un beneficio de $115,855,674. Consolidando los beneficios individuales de cada uno de los rubros, se concluye que al cierre de abril, el proyecto representa ahorros por $446,453,950 para la compañía. Sin embargo, se espera que estos beneficios sean aún mayores, en la medida en que algunos planes de acción que son de largo plazo surtan efecto.

Adicional a lo anterior, cabe señalar que las ventas en el 2009 han tenido un comportamiento decreciente con respecto al 2008. Esto implica que los gastos de no son totalmente variables, crezcan porcentualmente frente a las ventas. Sin embargo, no es posible determinar exactamente el efecto que esto tiene sobre los rubros, por lo que no se puede valorar. No obstante, es importante considerar que el efecto existe, y que de no haberse presentado una reducción tan drástica en las ventas, la participación de los rubros sería menor.

Resumiendo todo lo anterior, se concluye que se ha logrado mejorar en gran medida la gestión del costo de servir en la compañía, llevando no sólo a reducir su impacto económico, sino a mejoramientos importantes en organización y estandarización de los procesos.

8. RECOMENDACIONES Y OTROS APORTES

Por medio de este proyecto, se exploró en detalle el funcionamiento de muchas áreas de la compañía, explorando las metodologías de trabajo de muchas personas. Se conoció una diversidad de personalidades, descubriendo las susceptibilidades de cada una de ellas. Los enfrentamientos entre las diferentes personalidades fue un aprendizaje importante para el trabajo en equipo y el relacionamiento con otras personas. Sin embargo, la sugerencia para posteriores proyectos sería promocionar la tolerancia entre los miembros de trabajo, entendiendo que los métodos de liderazgo de algunos pueden no ser aptos para todas las personalidades.

En cuanto al costo de servir, la recomendación es realizar un análisis profundo de los descuentos, pues al tratarse de un tema de tan alto impacto en el costo de servir, merece tener claridad sobre sus causantes. Además, recomendaría idear algún método en el sistema que permita diferenciar los valores causados para cada tipo de descuento. Esto permitiría tener claridad en el desempeño de cada causa, lo cual facilitaría enormemente su control.

Por último, es importante resaltar que gracias al presente proyecto, el autor ha sido inscrito en un proceso de formación para convertirse en Green Belt Six Sigma, cuya función es servir de apoyo a los proyectos, y que es el título previo antes de convertirse en el ya descrito Black Belt. La ejecución un proyecto de ésta índole es requisito para obtener el título, por lo que resulta en un aporte muy significativo para el autor.

BIBLIOGRAFÍA

ADVISORBASE. Cost to Serve Analysis. [En línea] [Citado el: 02 de 11 de 2008.] http://www.advisorbase.co.nz/costtoserve.htm.

—. Cost to Serve Analysis. [En línea] [Citado el: 01 de 12 de 2008.] http://www.advisorbase.co.nz/costtoserve.htm.

All Business. 2001. Driving Corporate Profitability: A study can help increase revenue. [En línea] 12 de 2001. [Citado el: 1 de 12 de 2008.] http://www.allbusiness.com/accounting-reporting/reports-statements-profit/830155-1.html.

ASQ Organization. 2009. Six Sigma Black Belt Certification. [En línea] 2009. [Citado el: 20 de 02 de 2009.] http://www.asq.org/certification/six-sigma/.

BUSINESS OBJECTS. 2007. Better Margin Management with Cost to Serve. [En línea] 2007. [Citado el: 04 de 11 de 2008.] http://www.businessobjects.com/pdf/products/performancemanagement/wp_margin_management_cost_to_serve.pdf.

—. 2007. Better Margin Management with Cost to Serve. [En línea] 2007. [Citado el: 01 de 12 de 2008.] http://www.businessobjects.com/pdf/products/performancemanagement/wp_margin_management_cost_to_serve.pdf.

—. 2008. Cost to Serve: Turn your cost management into a competitive advantage. [En línea] 2008. [Citado el: 04 de 11 de 2008.] http://www.businessobjects.com/solutions/epm/cost_to_serve.asp.

CHAINALYTICS. Total Cost to Serve Analytics. [En línea] [Citado el: 02 de 11 de 2008.] http://www.chainalytics.com/services/performanceAnalytics_TCS.asp.

COREPROCESS. Cost-to-serve analysis: Who needs it and what does it do? [En línea] [Citado el: 10 de 11 de 2008.] http://www.coreprocess.com/costtoserve.htm.

DELOITTE CONSULTING. 2008. Cost to Serve: Working together to reduce costs. [En línea] 2008. [Citado el: 10 de 11 de 2008.] http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/nl-en_Trade_Promotion_Management_CostToServe_DELOITTE.pdf.

FREEMAN, BLAIR, y otros. Managing your cost to serve. [En línea] [Citado el: 10 de 11 de 2008.] http://www.supplychain-forum.com/documents/articles/ACF5E.pdf.

—. 2008. Managing your Cost to Serve. [En línea] 2008. [Citado el: 01 de 12 de 2008.] http://www.bettermanagement.com/library/library.aspx?l=5804&pagenumber=3.

GE HEALTHCARE. 2008. Changing culture through proven programs. [En línea] 2008. [Citado el: 10 de 11 de 2008.]

LCP CONSULTING. Cost to Serve. [En línea] [Citado el: 02 de 11 de 2008.] http://www.lcpconsulting.com/pages/services/costtoserve_184.html.

LOCERIA COLOMBIANA SA. 2008. *Work-Out Process.* [Presentación Powerpoint] Medellin : s.n., 2008.

LOGISTICS BUREAU. Cost to Serve - An Introduction. [En línea] [Citado el: 01 de 12 de 2008.] http://www.logisticsbureau.com/documents/CostToServeIntroduction-Feb08.pdf.

—. 2006. Cost to Serve (CTS): What is it and why it is important. [En línea] 16 de 05 de 2006. [Citado el: 01 de 12 de 2008.] http://www.ferret.com.au/c/Logistics-Bureau/Cost-To-Serve-CTS-what-it-is-and-why-it-is-important-n704064.

—. Supply Chain Cost to Serve. [En línea] [Citado el: 02 de 11 de 2008.] http://www.logisticsbureau.com/cost_to_serve.htm.

Londoño, Diego, Polo, Cecilia María y Aguilar, Álvaro. 2008. *Antecedentes Costo de Servir en LA EMPRESA.* Caldas, 12 de Diciembre de 2008.

Manhattan Associates. Total Cost to Serve: The No Surprises View of Cost Management. [En línea] [Citado el: 01 de 12 de 2008.] http://www.manh.com/platform_applications/total_cost_to_serve.html.

O'BYRNE, ROB. Cost to Serve: An introduction. [En línea] [Citado el: 02 de 11 de 2008.] http://www.logisticsbureau.com/documents/CostToServeIntroduction-Feb08.pdf.

POLO, MARIA CECILIA. 2008. *Work-Out.* Medell[in, 21 de 11 de 2008.

Portland Group. 2007. Benefits of Cost to Serve. [En línea] 2007. [Citado el: 01 de 12 de 2008.] http://www.portlandgroup.com.au/attachment/services/Cost%20to%20Serve%20Managed%20Service1.pdf.

ULRICH, DAVE, y otros. 2002. The GE Work-Out Summary. [En línea] 2002. [Citado el: 15 de 11 de 2008.] http://www.gubing.com/wbl/books/GE%20Workout.pdf.

—. 2002. *The GE Work-Out: How to Implement GE's Revolutionary Method for Busting Bureaucracy and Attacking Oragnizational Problems.* s.l. : McGraw-Hill, 2002.

UNIPART: EXPERT PRACTICES. 2007. Cost to Serve. [En línea] 2007. [Citado el: 01 de 12 de 2008.] http://www.unipartep.co.uk/supplychain/SupplyChainTransformation/CosttoServe/tabid/144/Default.aspx.

UNPART: EXPERT PRACTICES. 2008. Cost to Serve. [En línea] 2008. [Citado el: 05 de 11 de 2008.] http://www.unipartep.co.uk/supplychain/SupplyChainTransformation/CosttoServe/tabid/144/Default.aspx.

Work-Out Process. **LOCERIA COLOMBIANA SA. 2008.** Medellín : s.n., 2008.

ANEXO 1: CÁLCULO BENEFICIO DE DESCUENTOS

REF	Ventas (Unidades)	DTO Inicial	Precio con descuento final	DTO Final	Precio con descuento inicial	Ahorro/ unidad	Ahorro Hasta Abril
1	360,856	4%	1,370	0%	1,315	55	19,847,080
2	150,194	4%	1,310	0%	1,258	52	7,810,088
3	52,704	10%	1,240	5%	1,178	62	3,267,648
4	153,068	10%	1,580	5%	1,501	79	12,092,372
5	26,777	10%	7,440	5%	7,068	372	9,961,044
6	27,576	10%	1,150	5%	1,093	57	1,571,832
7	110,039	10%	1,400	5%	1,330	70	7,702,730
8	117,480	10%	1,890	5%	1,796	94	11,043,120
9	124,059	10%	2,470	5%	2,347	123	15,259,257
10	48,648	10%	3,000	5%	2,850	150	7,297,200
11	158,166	10%	2,470	5%	2,347	123	19,454,418
12	53,023	10%	2,470	5%	2,347	123	6,521,829
13	600	10%	1,240	5%	1,178	62	37,200
14	1,824	10%	1,580	5%	1,501	79	144,096
15	59,000	10%	1,580	5%	1,501	79	4,661,000
16	2,496	10%	990	5%	941	49	122,304
17	2,928	10%	990	5%	941	49	143,472
18	249	10%	31,050	5%	29,498	1,552	386,448
19	328,363	3%	1,030	0%	999	31	10,179,253
20	512,765	3%	1,310	0%	1,271	39	19,997,835
21	6,025	15%	2,760	12%	2,677	83	500,075
22	14,245	15%	1,760	12%	1,707	53	754,985
23	7,187	15%	1,560	12%	1,513	47	337,789
24	12,944	15%	1,760	12%	1,707	53	686,032
25	4,896	15%	2,110	12%	2,047	63	308,448
26	5,199	15%	2,760	12%	2,677	83	431,517
27	600	15%	8,280	12%	8,032	248	148,800
28	635	15%	8,280	12%	8,032	248	157,480
29	3,748	15%	34,650	12%	33,611	1,039	3,894,172
30	3,840	15%	3,000	12%	2,910	90	345,600
31	5,040	15%	1,920	12%	1,862	58	292,320
32	2,400	15%	1,700	12%	1,649	51	122,400
33	2,664	15%	2,290	12%	2,221	69	183,816
34	3,360	15%	3,000	12%	2,910	90	302,400
35	1,882	15%	37,710	12%	36,579	1,131	2,128,542
36	416	15%	45,730	12%	44,358	1,372	570,752
37	2,941	15%	1,700	12%	1,649	51	149,991
38	720	15%	2,290	12%	2,221	69	49,680
39	3,885	15%	3,000	12%	2,910	90	349,650

40	4,855	15%	3,000	12%	2,910	90	436,950
41	4,871	15%	1,920	12%	1,862	58	282,518
42	4,337	15%	1,920	12%	1,862	58	251,546
43	504	15%	2,550	12%	2,474	76	38,304
44	696	15%	2,550	12%	2,474	76	52,896
45	1,128	15%	1,630	12%	1,581	49	55,272
46	3,542	15%	37,710	12%	36,579	1,131	4,006,002
47	258	15%	45,730	12%	44,358	1,372	353,976
48	1,432	15%	37,710	12%	36,579	1,131	1,619,592
49	3,801	15%	1,560	12%	1,513	47	178,647
50	3,998	15%	2,760	12%	2,677	83	331,834
51	6,914	15%	2,760	12%	2,677	83	573,862
52	9,581	15%	1,760	12%	1,707	53	507,793
53	2,302	15%	34,650	12%	33,611	1,039	2,391,778
54	288	15%	1,700	12%	1,649	51	14,688
55	1,512	15%	3,000	12%	2,910	90	136,080
56	2,928	15%	3,000	12%	2,910	90	263,520
57	2,808	15%	1,920	12%	1,862	58	162,864
58	1,056	15%	1,700	12%	1,649	51	53,856
59	4,289	15%	3,000	12%	2,910	90	386,010
60	8,748	15%	3,000	12%	2,910	90	787,320
61	8,856	15%	1,920	12%	1,862	58	513,648
62	8,832	15%	1,920	12%	1,862	58	512,256
63	2,751	15%	37,710	12%	36,579	1,131	3,111,381
64	612	15%	37,710	12%	36,579	1,131	692,172
65	678	15%	42,700	12%	41,419	1,281	868,518
66	818	15%	55,410	12%	53,748	1,662	1,359,516
67	244	15%	55,410	12%	53,748	1,662	405,528
68	1,704	15%	1,700	12%	1,649	51	86,904
69	504	15%	2,290	12%	2,221	69	34,776
70	3,456	15%	3,000	12%	2,910	90	311,040
71	5,472	15%	3,000	12%	2,910	90	492,480
72	5,544	15%	1,920	12%	1,862	58	321,552
73	3,854	15%	37,710	12%	36,579	1,131	4,358,874
74	2,568	15%	2,760	12%	2,677	83	213,144
75	5,736	15%	1,760	12%	1,707	53	304,008
76	3,048	15%	1,560	12%	1,513	47	143,256
77	1,560	15%	2,110	12%	2,047	63	98,280
78	2,208	15%	2,760	12%	2,677	83	183,264
79	1,444	15%	34,650	12%	33,611	1,039	1,500,316
80	1,943	15%	4,250	12%	4,123	127	246,761
81	3,575	15%	3,000	12%	2,910	90	321,750
82	1,152	15%	3,520	12%	3,414	106	122,112
83	1,509	15%	4,500	12%	4,365	135	203,715
84	1,050	15%	58,580	12%	56,823	1,757	1,844,850

85	1,248	15%	4,250	12%	4,123	127	158,496
86	1,680	15%	2,680	12%	2,600	80	134,400
87	1,103	15%	3,520	12%	3,414	106	116,918
88	1,390	15%	4,500	12%	4,365	135	187,650
89	2,568	15%	3,020	12%	2,929	91	233,688
90	1,251	15%	70,160	12%	68,055	2,105	2,633,355
91	5,592	15%	1,700	12%	1,649	51	285,192
92	2,568	15%	2,290	12%	2,221	69	177,192
93	9,240	15%	3,000	12%	2,910	90	831,600
94	13,824	15%	3,000	12%	2,910	90	1,244,160
95	20,279	15%	1,920	12%	1,862	58	1,176,182
96	2,424	15%	1,920	12%	1,862	58	140,592
97	5,517	15%	37,710	12%	36,579	1,131	6,239,727
98	3,806	15%	37,710	12%	36,579	1,131	4,304,586
99	6,579	15%	3,000	12%	2,910	90	592,110
100	9,080	15%	1,920	12%	1,862	58	526,640
101	3,912	15%	1,700	12%	1,649	51	199,512
102	5,832	15%	3,000	12%	2,910	90	524,880
103	3,548	15%	37,710	12%	36,579	1,131	4,012,788
104	2,712	15%	1,700	12%	1,649	51	138,312
105	10,344	15%	3,000	12%	2,910	90	930,960
106	18,384	15%	3,000	12%	2,910	90	1,654,560
107	14,735	15%	1,920	12%	1,862	58	854,630
108	21,192	15%	1,920	12%	1,862	58	1,229,136
109	4,038	15%	37,710	12%	36,579	1,131	4,566,978
110	6,189	15%	42,700	12%	41,419	1,281	7,928,109
111	8,848	15%	3,000	12%	2,910	90	796,320
112	10,271	15%	1,920	12%	1,862	58	595,718
113	2,950	15%	1,700	12%	1,649	51	150,450
114	8,040	15%	1,920	12%	1,862	58	466,320
115	2,012	15%	2,290	12%	2,221	69	138,828
116	6,279	15%	3,000	12%	2,910	90	565,110
117	3,827	15%	37,710	12%	36,579	1,131	4,328,337
118	5,280	15%	1,700	12%	1,649	51	269,280
119	9,768	15%	3,000	12%	2,910	90	879,120
120	19,296	15%	3,000	12%	2,910	90	1,736,640
121	32,688	15%	1,920	12%	1,862	58	1,895,904
122	5,066	15%	37,710	12%	36,579	1,131	5,729,646
123	1,879	15%	55,410	12%	53,748	1,662	3,122,898
124	726	15%	1,560	12%	1,513	47	34,122
125	149	15%	2,110	12%	2,047	63	9,387
126	1,758	15%	2,760	12%	2,677	83	145,914
127	2,840	15%	2,760	12%	2,677	83	235,720
128	2,132	15%	1,840	12%	1,785	55	117,260
129	2,280	15%	2,350	12%	2,280	70	159,600

130	2,976	15%	2,350	12%	2,280	70	208,320
131	96	15%	1,560	12%	1,513	47	4,512
132	(9)	15%	15,380	12%	14,919	461	-4,149
133	(1)	15%	19,120	12%	18,546	574	-574
134	2,385	15%	34,650	12%	33,611	1,039	2,478,015
135	606	15%	42,050	12%	40,789	1,261	764,166
136	233	15%	61,760	12%	59,907	1,853	431,749
137	1,933	15%	4,250	12%	4,123	127	245,491
138	2,016	15%	2,680	12%	2,600	80	161,280
139	1,656	15%	3,520	12%	3,414	106	175,536
140	2,062	15%	4,500	12%	4,365	135	278,370
141	4,320	15%	3,020	12%	2,929	91	393,120
142	2,791	15%	70,160	12%	68,055	2,105	5,875,055
143	(106)	15%	3,720	12%	3,608	112	-11,872
144	66	15%	8,300	12%	8,051	249	16,434
145	(19)	15%	4,940	12%	4,792	148	-2,812
146	(171)	15%	2,840	12%	2,755	85	-14,535
147	(562)	15%	4,140	12%	4,016	124	-69,688
148	(42)	15%	1,466	12%	1,422	44	-1,848
149	342	15%	1,440	12%	1,397	43	14,706
150	(272)	15%	1,950	12%	1,892	58	-15,776
151	555	15%	2,550	12%	2,474	76	42,180
152	716	15%	2,550	12%	2,474	76	54,416
153	1,822	15%	1,700	12%	1,649	51	92,922
154	805	15%	32,030	12%	31,069	961	773,605
155	22	15%	38,860	12%	37,694	1,166	25,652
156	864	15%	1,440	12%	1,397	43	37,152
157	288	15%	1,950	12%	1,892	58	16,704
158	1,728	15%	2,550	12%	2,474	76	131,328
159	552	15%	2,550	12%	2,474	76	41,952
160	4,008	15%	1,630	12%	1,581	49	196,392
161	622	15%	32,030	12%	31,069	961	597,742
162	528	15%	1,560	12%	1,513	47	24,816
163	1,248	15%	2,110	12%	2,047	63	78,624
164	3,552	15%	2,760	12%	2,677	83	294,816
165	4,104	15%	2,760	12%	2,677	83	340,632
166	7,032	15%	1,760	12%	1,707	53	372,696
167	1,200	15%	2,350	12%	2,280	70	84,000
168	408	15%	1,500	12%	1,455	45	18,360
169	1,244	15%	34,650	12%	33,611	1,039	1,292,516
170	370	15%	42,050	12%	40,789	1,261	466,570
							278,657,586

ANEXO 2: PROCEDIMIENTO Y POLÍTICAS DEVOLUCIONES

1. El cliente envía solicitud de devolución al ejecutivo de cuentas
2. El ejecutivo de cuentas visita el lugar donde se encuentra la mercancía y autoriza y firma la devolución
3. El ejecutivo hace la RMA. La causa de la devolución se debe ingresar de acuerdo con la guía dispuesta para ello.
4. El ejecutivo envía al CEDIS la RMA y el formato de recogida de la mercancía. Sin estos documentos no se recogerá la mercancía.
5. En el CEDIS se genera reporte de autorización de transporte
6. La mercancía llega al CEDIS con documento de guía y relación de lo devuelto
7. Se desempaca la mercancía y se llena el registro de devolución
8. Se ingresan los productos al sistema
9. Se hace nota crédito al cliente