

CONTENIDOS

| | |
|--|-----------|
| RESUMEN EJECUTIVO..... | 1 |
| AGRADECIMIENTOS | 2 |
| CONTENIDOS | 4 |
| CAPÍTULO 1: DEFINICIÓN Y FORMALIZACIÓN DEL PROBLEMA..... | 12 |
| 1. Planteamiento y Formalización del problema | 13 |
| 1.1. Lugar de aplicación | 13 |
| 1.2. Planteamiento del problema | 14 |
| 1.3. Objetivo General del Proyecto de Mejoramiento | 15 |
| 1.4. Objetivos específicos | 15 |
| 1.5. Justificación del Proyecto | 15 |
| 1.6. Alcance del Proyecto | 16 |
| CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO | 17 |
| 2. Marco teórico | 18 |
| 2.1. Conceptos, definiciones y clasificación de costos | 18 |
| 2.2. Sistemas de Costeo | 22 |
| 2.2.1. Sistema de Costeo basado en Actividades – ABC | 22 |
| 2.2.2. Sistema de Costeo basado en Órdenes de trabajo | 24 |
| 2.2.3. Sistema de Costeo basado en Procesos | 26 |
| 2.2.4. Sistema de Costeo Directo..... | 27 |
| 2.2.5. Sistema de Costeo Estándar..... | 28 |
| 2.3. Determinación del Sistema de Costeo | 31 |
| 2.4. Pasos para el desarrollo de un diseño de Sistema de Costeo..... | 32 |
| 2.5. Diagramación de procesos..... | 35 |
| 2.6. Herramientas gráficas | 38 |
| 2.7. Diagrama de Causa – Efecto | 39 |
| 2.8. Análisis PEST | 41 |
| 2.9. Análisis FODA | 42 |
| 2.10. Matriz de Tows..... | 43 |
| 2.11. Métodos de fijación de Precios..... | 45 |
| 2.11.1. Métodos de fijación de precios basados en el coste | 45 |

| | | |
|---|--|-----------|
| 2.11.2. | Métodos de fijación de precios basados en la competencia | 46 |
| 2.12. | Metodología de solución | 47 |
| 2.12.1. | Diagnóstico de la situación actual de la empresa | 47 |
| 2.12.2. | Desarrollo del Proyecto de Mejoramiento..... | 48 |
| 2.12.3. | Generación de Propuesta de Cobros para envíos dentro de la provincia de Curicó 48 | |
| CAPÍTULO 3: DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA RELEVANTE..... | | 49 |
| 3. | Descripción de Organización y Diagnóstico..... | 50 |
| 3.1. | Visión | 50 |
| 3.2. | Misión..... | 50 |
| 3.3. | Principios..... | 51 |
| 3.4. | Estrategia de Multihogar S.A. | 51 |
| 3.5. | Estructura organizacional | 51 |
| 3.6. | Organigrama de Distribuidora Multihogar S.A..... | 53 |
| 3.7. | Descripción de los Participantes del Proyecto..... | 55 |
| 3.8. | Descripción de procesos del Centro de Distribución | 58 |
| 3.8.1. | Llegada de productos al Centro de Distribución | 59 |
| 3.8.2. | Recepción de productos..... | 59 |
| 3.8.3. | Almacenamiento de productos | 61 |
| 3.8.4. | Selección de productos | 62 |
| 3.8.5. | Proceso de Carga para posterior Despacho de productos..... | 63 |
| 3.8.6. | Salida desde el Centro de Distribución..... | 64 |
| 3.8.7. | Notas de Crédito | 65 |
| 3.9. | Diagnóstico de la situación actual | 67 |
| 3.9.1. | Mercado del retail en Chile | 67 |
| 3.9.2. | Caracterización del Sector retail..... | 71 |
| 3.9.3. | Distribuidora Multihogar S.A. dentro de la industria del retail..... | 73 |
| 3.9.4. | Cobros realizados por la competencia en el despacho a clientes | 77 |
| 3.9.5. | Descripción de Red de Distribución de Distribuidora Multihogar S.A..... | 81 |
| 3.9.6. | Diagrama de Causa – Efecto | 88 |
| 3.9.7. | Análisis PEST de la industria..... | 90 |

| | | |
|--|---|------------|
| 3.9.8. | Análisis FODA | 92 |
| 3.9.9. | Matriz de Tows | 96 |
| CAPÍTULO 4: DETERMINACIÓN DEL COSTO | | 98 |
| 4. | Determinación de los Costos Logísticos..... | 99 |
| 4.1. | Determinación del mejor Sistema de Costeo para el Centro de Distribución | 100 |
| 4.2. | Desarrollo del Diseño de Costos | 103 |
| 4.2.1. | Identificación de los Centros de Costo | 103 |
| 4.2.2. | Identificación de Actividades | 103 |
| 4.2.3. | Definición de Recursos de Costos | 105 |
| 4.2.4. | Determinación de los inductores de costo o “Cost Drivers” | 107 |
| 4.2.5. | Asignación de porcentaje de costos hacia las actividades relevantes..... | 109 |
| 4.2.6. | Distribución de costos hacia los inductores de costo | 124 |
| 4.2.7. | Estimación de los costos..... | 129 |
| CAPÍTULO 5: DETERMINACIÓN DEL COSTO POR PRODUCTO..... | | 131 |
| 5. | Determinación del Costo por tamaño del producto | 132 |
| 5.1. | Redistribución del costo según tamaño del producto en Bodega | 134 |
| 5.2. | Redistribución del costo según tamaño del producto despachado | 135 |
| 5.2.1. | Costo según el tamaño del producto para Despacho a Sucursales | 135 |
| 5.2.2. | Costo según el tamaño del producto para Despacho a Clientes | 137 |
| 5.3. | Distribución de Costos y estimación de estos según su tamaño..... | 140 |
| 5.4. | Prevalidación del Modelo de Asignación de costos | 142 |
| CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PROPUESTAS DE TARIFICACIÓN | | 143 |
| 6. | Análisis de los resultados obtenidos y propuestas de tarificación..... | 144 |
| 6.1. | Análisis de Sensibilidad respecto a la Cantidad Mínima para Despacho a Clientes según el costo..... | 144 |
| 6.2. | Análisis de Sensibilidad respecto al Volumen y Frecuencia de Despacho | 147 |
| 6.3. | Propuestas de Tarificación..... | 151 |
| 6.3.1. | Propuestas de cobro basadas en los costos | 152 |
| 6.3.2. | Propuestas de cobro basadas en la competencia..... | 156 |
| 6.4. | Recomendaciones para la validación del Modelo | 161 |

| | |
|--------------------------------------|------------|
| CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES..... | 163 |
| 7. Conclusiones..... | 164 |
| BIBLIOGRAFÍA | 167 |
| ANEXOS | 169 |

INDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|--|----|
| Ilustración 1: Localización geográfica de Sucursales de Distribuidora Multihogar S.A. | 13 |
| Ilustración 2: Dependencias de en Longitudinal km 189, Curicó | 14 |
| Ilustración 3: Cadena de determinación del coste | 23 |
| Ilustración 4: Flujo de costes en Sistema ABC | 24 |
| Ilustración 5: Desarrollo de un Sistema de Costeo..... | 32 |
| Ilustración 6: Diagrama de Causa – Efecto | 40 |
| Ilustración 7: Estructura del Análisis FODA..... | 42 |
| Ilustración 8: Hilo conductor de la Metodología de solución | 47 |
| Ilustración 9: Nueva Estructura Organizacional de Multihogar S.A..... | 52 |
| Ilustración 10: Organigrama Distribuidora Multihogar S.A. | 54 |
| Ilustración 11: Organigrama del Centro de Distribución | 57 |
| Ilustración 12: Proceso de abastecimiento del Centro de Distribución | 58 |
| Ilustración 13: Distribución de Ventas del retail, año 2006 | 69 |
| Ilustración 14: Densidad en puntos de venta por zonas geográficas | 69 |
| Ilustración 15: Ventas por metro cuadro de los grandes operadores | 70 |
| Ilustración 16: Participación de Mercado según ventas en Tiendas por Departamento para el año 2006..... | 72 |
| Ilustración 17: Participación en el año 2002 de operadores del <i>retail</i> en Curicó..... | 75 |
| Ilustración 18: Desagregación en el año 2002 de acuerdo al tipo y origen demográfico del cliente | 75 |
| Ilustración 19: Porcentaje de Ventas por Sucursal | 76 |
| Ilustración 20: Variación en el costo de logística y el tiempo de respuesta con el número de instalaciones | 83 |
| Ilustración 21: Secuencia de abastecimiento para Distribuidora Multihogar S.A..... | 84 |
| Ilustración 22: Red de distribución utilizada por Distribuidora Multihogar S.A. | 86 |

| | |
|---|-----|
| Ilustración 23: Diagrama Causa - Efecto..... | 89 |
| Ilustración 24: Análisis FODA..... | 92 |
| Ilustración 25: Distribución Gastos Logísticos | 151 |
| Ilustración 26: Costos del Centro de Distribución con Propuesta de Cobro en base al Costo de Despacho | 153 |
| Ilustración 27: Disminución Porcentual con Propuesta de Cobro en base al Costo de Despacho | 153 |
| Ilustración 28: Costos del Centro de Distribución con Propuesta de Cobro en base a los Costos Logísticos | 155 |
| Ilustración 29: Disminución Porcentual con Propuesta de Cobro en base a los Costos Logísticos | 155 |
| Ilustración 30: Costos del Centro de Distribución con propuesta de Cobro en base a los valores de Falabella | 157 |
| Ilustración 31: Porcentaje de disminución con propuesta de Cobro en base a los valores de Falabella | 157 |
| Ilustración 32: Costos del Centro de Distribución con propuesta de Cobro en base a los valores de ABCDIN..... | 159 |
| Ilustración 33: Costos del Centro de Distribución con propuesta de Cobro en base a los valores de ABCDIN..... | 159 |
| Ilustración 34: Propuestas de tarificación..... | 160 |
| Ilustración 35: Aumento en Utilidades con Propuestas..... | 160 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Simbología ISO – Parte 1 | 37 |
| Tabla 2: Simbología ISO – Parte 2..... | 38 |
| Tabla 3: Planilla para Análisis PEST | 41 |
| Tabla 4: Formato Matriz de <i>Tows</i> | 44 |
| Tabla 5: Ingreso operacional del <i>retail</i> vs el PIB de Chile por año | 68 |
| Tabla 6: Principales Multitiendas nacionales | 73 |
| Tabla 7: <i>Ranking</i> de Ventas en Curicó de Distribuidora Multihogar S.A..... | 74 |
| Tabla 8: Ventas por sucursal (agosto 2011 a julio 2012) | 76 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 9: Costos de envío de París para provincia de Curicó al año 2012 | 78 |
| Tabla 10: Costos de envío de Ripley para provincia de Curicó al año 2012..... | 79 |
| Tabla 11: Costos de envío de Falabella para provincia de Curicó al año 2012..... | 79 |
| Tabla 12: Costos de envío de La Polar para provincia de Curicó al año 2012..... | 80 |
| Tabla 13: Costos de envío de ABCDIN para provincia de Curicó al año 2012..... | 80 |
| Tabla 14: Costos de envío de Corona para provincia de Curicó al año 2012..... | 81 |
| Tabla 15: Características del desempeño de la red genérica de "Almacenaje con el distribuidor con entrega por medio de transportista" y la similitud del desempeño con el Centro de Distribución | 87 |
| Tabla 16: Matriz de <i>Tows</i> | 97 |
| Tabla 17: Peso de las variables de decisión..... | 100 |
| Tabla 18: Matriz de Factores Ponderados | 102 |
| Tabla 19: Resumen de Recursos de Costo | 106 |
| Tabla 20: Tiempo estimado destinado por el personal para las diferentes actividades en Bodega | 107 |
| Tabla 21: Resumen distancia recorrido Sucursal | 108 |
| Tabla 22: Resumen distancia recorrido Cliente..... | 108 |
| Tabla 23: Asignación de porcentajes de costo para Bodega | 112 |
| Tabla 24: Asignación de porcentajes de costo para Despacho..... | 123 |
| Tabla 25: Distribución de costos hacia los inductores en Bodega | 125 |
| Tabla 26: Distribución de costos hacia los inductores en Despacho a Sucursales | 127 |
| Tabla 27: Distribución de costos hacia los inductores en Despacho a Clientes | 128 |
| Tabla 28: Costo mensual para actividades ligadas a Bodega | 129 |
| Tabla 29: Costo mensual y unitario para actividades ligadas a Despacho a Sucursales | 129 |
| Tabla 30: Costo mensual y unitario para actividades ligadas a Despacho a Clientes | 130 |
| Tabla 31: Capacidad de carga y equivalencias por producto | 134 |
| Tabla 32: Porcentaje de tiempo respecto a una jornada para el manejo de productos en bodega | 134 |
| Tabla 33: Cantidad de producto por tamaño en despacho a Sucursales..... | 136 |
| Tabla 34: Equivalencia respecto a cantidad de productos despachados a Sucursales..... | 137 |
| Tabla 35: Cantidad de producto por tamaño en despacho a Clientes..... | 138 |
| Tabla 36: Equivalencia respecto a cantidad de productos despachados a Clientes..... | 139 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 37: Distribución de costos según tamaño en Bodega | 140 |
| Tabla 38: Costos de Administración de Bodega por tamaño del producto | 140 |
| Tabla 39: Distribución y Costos de Despacho a Sucursales por tamaño del producto | 141 |
| Tabla 40: Distribución y Costos de Despacho a Clientes por tamaño del producto | 141 |
| Tabla 41: Costos Logísticos para productos según el Despacho realizado | 142 |
| Tabla 42: Cantidad mínima de productos grandes para despacho a Clientes en Curicó | 146 |
| Tabla 43: Cantidad mínima de productos medianos para despacho a Clientes en Curicó | 146 |
| Tabla 44: Cantidad mínima de productos pequeños para despacho a Clientes en Curicó | 146 |
| Tabla 45: Programación de Despacho a Sucursales | 147 |
| Tabla 46: Programación de Despacho a Clientes | 148 |
| Tabla 47: Despachos a Clientes semanales para el mes de agosto 2012..... | 148 |
| Tabla 48: Programación de Despacho a Clientes una vez por semana | 149 |
| Tabla 49: Cantidad de productos despachados con frecuencia de viaje igual a una vez por semana | 149 |
| Tabla 50: Aumento en gastos de combustible | 150 |
| Tabla 51: Aumento en gastos de Peaje..... | 150 |
| Tabla 52: Valor de cobro en base a Costos de Despacho..... | 152 |
| Tabla 53: Valor de cobro en base a Costos Logísticos..... | 154 |
| Tabla 54: Valor de cobro en base a Competidor más cercano, Falabella..... | 156 |
| Tabla 55: Valor de cobro en base a Competidor con cobros más bajos, ABCDIN..... | 158 |

INDICE DE ANEXOS

| | |
|---|-----|
| Anexo 1: Proceso de Recepción de productos de Líneas Mayores | 170 |
| Anexo 2: Proceso de Recepción de productos de Líneas Menores | 171 |
| Anexo 3: Proceso de Almacenamiento..... | 172 |
| Anexo 4: Proceso de Selección | 173 |
| Anexo 5: Proceso de Carga | 174 |
| Anexo 6: Consumos de combustible para flota vehicular y kilometraje asociado..... | 175 |
| Anexo 7: Factor de Mantenimiento | 176 |
| Anexo 8: Vista parcial de planilla de Traspasos a Sucursales..... | 177 |
| Anexo 9: Vista parcial de planilla de Control Despacho a Clientes..... | 178 |

| | |
|--|-----|
| Anexo 10: Combinaciones de Cantidad mínima de productos para Despacho a Clientes (parte 1) | 179 |
| Anexo 11: Combinaciones de Cantidad mínima de productos para Despacho a Clientes (parte 2) | 180 |
| Anexo 12: Cantidad de productos despachados con frecuencia de viaje diaria | 181 |