



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

CREAMCORP S.A.C.: PREPARÁNDOSE PARA EL CRECIMIENTO

Alessandra Garrido Lecca-Cárdenas,
Diego Mercado-Espinosa

Lima, abril de 2018

PAD-Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN



**CREAMCORP S.A.C.: PREPARÁNDOSE PARA EL
CRECIMIENTO**

Trabajo de investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

ALESSANDRA GARRIDO LECCA CÁRDENAS
DIEGO MERCADO ESPINOSA

Asesor: Eduardo Roncagliolo Faya

Lima, abril 2018

Agradecimientos

Nos gustaría agradecer a nuestros profesores, por su tiempo y dedicación para guiarnos y ayudarnos durante todo el proceso del trabajo implementado en la empresa, así como la elaboración del caso. Y principalmente a nuestro asesor, Eduardo Roncagliolo Faya, por sus consejos y soporte durante el trabajo de investigación y la elaboración del caso.

Alessandra Garrido Lecca Cárdenas

Diego Mercado Espinosa

*A mis padres, Víctor y María Elena, por su incondicional apoyo y ayuda para hacer
todo esto posible*

A mis hermanas, Adriana y Luciana, y a Víctor por su apoyo y compañía de siempre

Y a mi familia y amigos por acompañarme en esta travesía

Alessandra

A Dios por permitirme vivir esta linda etapa de mi vida

A mis padres y hermanos por su apoyo incondicional

A Rafi y Vero por su soporte en este año y medio intenso

*Y a mis amigos y profesores de la maestría porque el aprendizaje con ellos se hizo
divertido*

Diego

Resumen

Abordado en un contexto práctico el caso “Creamcorp S.A.C.: Preparándose para el crecimiento” permite discutir razones por las cuales se debería diseñar e implementar un sistema de costos basado en actividades en una empresa, cuyo modelo de negocio y sector, tiene ciertas características, como bajos márgenes de operación, gastos no asignados a los canales de venta de naturaleza variable e identificables con estos, así como factores de variabilidad de costos distintos según el canal en el que se vendan los productos.

Asimismo, el caso presenta una problemática a corto plazo para un decisor, el Gerente General de la empresa, que debe evaluar si la empresa debe iniciar las exportaciones al mercado latinoamericano o no iniciar dichas exportaciones.

Finalmente, es importante recalcar que este caso se ha basado en hechos reales experimentados por los escritores del caso. Sin embargo, los datos de los protagonistas e información de la empresa están disfrazados para evitar que se identifique a la empresa y/o a los protagonistas, por motivos de diversa índole.

Palabras clave: *Sistema de costos / basado en actividades / Canales de venta / Caso / Rentabilidad.*

Abstract

Taken in a practical context, the case “Creamcorp SAC: Preparing for growth” allows to discuss reasons why you should design and implement a cost system based on activities in a family business, whose business model and sector, has certain characteristics, such as low operating margins, expenses not assigned to the sales channels of variable nature and identifiable with them, as well as factors of variability of costs depending on the channel in which the products are sold.

Likewise, the case presents a short-term problem for a decision maker, the General Manager of the company, who must assess whether the company should initiate exports to the Latin American market or not initiate such exports.

Finally, it is important to emphasize that this case has been based on real facts experienced by the writers of the case. However, the data of the protagonists and information of the company are disguised to avoid identifying the company and / or the protagonists, for reasons of various kinds.

Keywords: *Cost system / based on activities / Sales channels / Case / Profitability.*

Tabla de contenido

Agradecimientos.....	ii
Resumen	iv
Índice de tablas	vii
Índice de gráficos.....	viii
Introducción.....	1
Creamcorp S.A.C.: Preparándose para el crecimiento	2
Introducción	2
Historia de la empresa.....	2
Canales de Venta	3
Sector de productos de belleza y cuidado de la piel en Paraguay.....	4
Sistema de costos actual	4
Primera reunión.....	5
Sistema de costos propuesto	6
Propuesta exportación.....	8
Retos	9
La reunión del 18 de abril del 2017	9
Anexos.....	10
Teaching Note.....	21
Objetivo académico	21
Objetivos específicos	21
Preguntas de preparación	21
Análisis del sector de artículos de belleza y cuidado de la piel en Paraguay	21
Análisis del sector de artículos de belleza y cuidado de la piel en Chile.....	22
Estrategia de Creamcorp.....	22
Cadena de suministros de Creamcorp.....	22
Análisis de los canales de venta.....	23
Definición del problema	24
Análisis del sistema de costos actual	24
Ventajas y desventajas del sistema de costos basado en actividades en el caso.....	24
Proceso operativo: sistema de costos basado en actividades.....	25
Diagnóstico de los resultados	27
Evaluación de la propuesta para iniciar exportaciones	30

Plan de acción	31
Conclusiones	32
Otros puntos a considerar:	32
Bibliografía.....	34

Índice de tablas

Tabla 1. Costos de la empresa según sistema de costos actual (2016).....	5
Tabla 2. Costos de la empresa según sistema de costos basado en actividades	8
Tabla 3. Características de los canales de venta de Creamcorp	23
Tabla 4. Cálculo de los porcentajes de cada driver por canal.....	26
Tabla 5. Gastos asignados a cada canal de ventas.	26
Tabla 6. Cálculo de la rentabilidad por canal y rentabilidad operativa de la empresa. ...	27
Tabla 7. Detalle del porcentaje de costos y gastos totales de la empresa.....	29
Tabla 8. Detalle de los gastos asignados a los canales.	29
Tabla 9. Comparación de las rentabilidades conocidas por canal entre el sistema de costos actual y el sistema de costos basado en actividades.	30
Tabla 10. Rentabilidad obtenida para la propuesta de exportación al mercado chileno.	30
Tabla 11. Argumentos a favor y en contra de exportar al mercado chileno.....	31

Índice de gráficos

Gráfico 1: Mapa de procesos de la empresa Creamcorp	7
Gráfico 2. Cadena de Suministros resumida de Creamcorp	23
Gráfico 3. Rentabilidad, volumen de ventas y esfuerzo por canal de ventas.	28

Introducción

Creamcorp es una empresa familiar que fabrica y comercializa productos de belleza y cuidado de la piel. El caso está situado en el año 2017, momento en el que la empresa se encuentra en un contexto de crecimiento. El gerente comercial, Juan Carlos, se encuentra desesperado en incrementar las ventas a través de las exportaciones. Sin embargo, Gerardo, el Gerente General reconoce que no tiene suficiente información para tomar dicha decisión. Por ello, consideran la necesidad de un estudio de costos y una propuesta para implementar algún sistema que permita tomar decisiones acertadas y formular una estrategia comercial para el mercado interno y externo. Ante esta situación, contratan a Alonso Galarza, un recién graduado del MBA, para que les haga una propuesta concreta al problema planteado. Luego de analizar la situación de la empresa, las características de la misma y su respectivo entorno, Alonso diseñó e implementó un sistema de costos basado en actividades. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de utilizar un sistema de costos basado en actividades en el caso? ¿Recomendaría la decisión de exportar según el reporte del sistema? Gerardo, como Gerente General, ¿qué otros factores debería incluir en su análisis para tomar la decisión?

Creamcorp S.A.C.: Preparándose para el crecimiento

Introducción

El 12 de febrero de 2017, en Asunción, Paraguay, el gerente comercial Juan Carlos Vásquez llegó a las oficinas de Creamcorp con la propuesta de un importador de Chile. Era la cuarta propuesta de diferentes empresas para iniciar las exportaciones y potenciar el crecimiento de la empresa. Cuando presentó la propuesta al Gerente General, Gerardo Nieto, éste dudó si ésta era rentable para la empresa. Dicha propuesta correspondía a un volumen de ventas similar al volumen actual del canal moderno pero con un precio promedio inferior en 20%. Sin embargo, les parecía atractiva la oportunidad ya que actualmente la empresa operaba a un 60% de su capacidad. Ellos presentaban que sus costos eran bajos, pero no habían podido tener un costo preciso para saber cuánto era el margen de cada cliente. A pesar de la insistencia de Juan Carlos a tomar una decisión para no perder la oportunidad, Gerardo pensaba que le faltaban herramientas para tomar dicha decisión.

Gerardo decidió contratar a un consultor para realizar un estudio de costos de la compañía, así como realizar una propuesta para diseñar un sistema práctico que les permita tomar decisiones acertadas y formular una estrategia comercial competitiva tanto para el mercado interno como para el externo, dadas las oportunidades que se iban presentando a nivel regional en Latinoamérica. Gerardo recurrió a la base de exalumnos de una prestigiosa escuela de negocios de Asunción, y finalmente, mediante recomendaciones, encontró al que podría ayudarlos en el gran reto de la compañía. Su nombre era Alonso Galarza, de 28 años, y acababa de terminar sus estudios MBA en la escuela de negocios antes mencionada. Ante la propuesta, Alonso se vio interesado, dado que era una de las áreas en las que tenía pensado desarrollarse, por lo que aceptó entusiastamente el reto.

Historia de la empresa

Creamcorp fue fundada en 1988 en Paraguay por Gerardo Nieto, como una empresa de productos de belleza y cuidado de la piel, iniciando operaciones con la categoría de productos de “Cuidado bajo la ducha” (jabones y geles de ducha). En la década de los años noventa, ampliaron el portafolio de productos, incluyendo productos de la categoría “Cuidado corporal”. En el año 2000, empezaron a comercializar la categoría “Cuidado facial”, cuyos productos eran importados desde Argentina. A lo largo de los años, la categoría de “Cuidado facial” empezó a mostrar un rápido crecimiento, superior al esperado. Ya en el 2005, la categoría “Cuidado facial” se volvió relevante en el mix de ventas de Creamcorp, por lo que 4 años más tarde, iniciaron la producción local de todos los productos del portafolio de esta categoría. El proceso de producción de las 3 categorías de productos era muy similar.

Para el 2017, Creamcorp proyectaba unas ventas anuales de \$ 9.3 millones de los cuales, un 80% pertenecían a productos de la categoría de “Cuidado facial” y el resto a productos de las categorías “Cuidado bajo la ducha” y “Cuidado corporal”. Ver Anexo 1: Portafolio actual de productos por categoría. Los consumidores de Creamcorp se caracterizaban por ser sensibles al precio, buscando además una buena relación precio/calidad.

A la fecha, la empresa se seguía gestionando a través de una estructura de empresa familiar. Al haber tenido un crecimiento significativo durante la última década, se había descuidado el orden y registro de las partidas y cuentas contables, dificultando el uso de las mismas para la gestión y control gerencial. Ello dificultaba la implementación de cualquier sistema de costos que permita a Creamcorp ser más competitiva. Anexo 2: Estados de resultados de Creamcorp del 2014 al 2016.

Canales de Venta

Creamcorp realizaba sus ventas a través de tres tipos de canales. El canal tradicional, compuesto por bazares, representaba el 55% de las ventas de la empresa. La estructura de la organización de este canal, estaba compuesta por un jefe de ventas, supervisores zonales y una fuerza de ventas propia, conformada por 60 vendedores, quienes se caracterizaban por realizar un arduo trabajo en cobertura para llegar a todos los bazares. Ver Anexo 3: Organigrama del área Comercial. La venta promedio mensual por cliente era \$ 253, sin embargo, había una alta variabilidad entre los clientes de este canal, siendo la venta máxima por cliente de \$ 1,800. La gestión de la cobranza y la concesión de crédito requerían un mayor esfuerzo en este canal, dado que los dueños de los bazares tenían poca capacidad de gestión y frecuentemente se atrasaban con los pagos. El costo más importante de este canal estaba compuesto por la comisión generada por las ventas de cada vendedor, siendo ésta un 70%, en promedio, del sueldo total que percibía cada uno. En un mes dado, se generaban ventas a 1,500 clientes en promedio, a través de este canal. Este canal era importante para la empresa para alcanzar reconocimiento de marca y presencia en el mercado.

El canal mayorista estaba compuesto por grandes almacenes en mercados mayoristas, que representaban un 24% de las ventas totales. En este canal, la estructura de la organización comercial estaba formada por el jefe de ventas del canal y 45 impulsadoras, quienes se dedicaban a promover el producto dentro del local de los mayoristas. El sueldo de las impulsadoras estaba compuesto por un sueldo fijo e incentivos según las ventas logradas en los locales asignados. La venta promedio mensual por cliente era \$ 4,300, siendo el máximo de venta por cliente de \$ 22,500. En un mes promedio, 38 clientes compraban mediante este canal.

Por último, el canal moderno estaba compuesto por cadenas de farmacias y supermercados, representando el 21% de las ventas. En este caso, la estructura organizacional estaba conformada por un jefe de cuentas clave y 8 impulsadoras en los

puntos de venta. Este canal constaba de 6 clientes frecuentes y la venta promedio por cliente era \$ 24,200, con ventas por cliente que variaban de \$ 9,800 hasta \$ 78,000. Este canal tenía la particularidad de negociarse metas mensuales con la aplicación de rebates¹, además de apoyo con publicidad en revistas y preferencias en la ubicación de las góndolas.

Sector de productos de belleza y cuidado de la piel en Paraguay

A inicios del año 2017, el tamaño de mercado de productos de belleza y cuidado de la piel, en Paraguay, se estimaba en \$ 73 millones, con un crecimiento promedio anual de 12% en los últimos 4 años. Este sector estaba caracterizado por la presencia casi dominante de 2 empresas multinacionales: Aleko que era el líder de la categoría con una participación de mercado de 38%; y Dipesa, que ocupaba la segunda posición con 29%. Dichas empresas multinacionales se caracterizaban por lograr economías de escalas en la producción por el volumen de ventas que realizaban en Paraguay. Creamcorp ocupaba el tercer lugar en participación de mercado con un 15%, seguida por un grupo de empresas con participaciones muy pequeñas.

Tanto Aleko como Dipesa tenían gran presencia en el canal moderno, sin embargo, estaban presentes en menor proporción en el canal tradicional y mayorista, donde Creamcorp era líder. Estas dos empresas también participaban en otras categorías de productos y realizaban importantes inversiones en investigación y desarrollo, a diferencia de Creamcorp, cuyo énfasis era ser un seguidor de los innovadores y lograr bajos costos en la producción, que los traducían en bajos precios a sus clientes.

A pesar del liderazgo de ambas empresas multinacionales, se observaba una constante rivalidad en el sector, siendo una práctica común de las empresas multinacionales el generar barreras de entrada a las pequeñas empresas para ingresar al canal moderno.

En Latinoamérica había pocas empresas con las características de Creamcorp, que ofrecieran productos similares a la de los líderes multinacionales, a bajos precios, por lo que, los productos de Creamcorp resultaban atractivos para los minoristas de los países de la región. Es por ello que acelerar la internacionalización de Creamcorp se volvió muy relevante para los directivos.

Sistema de costos actual

El actual sistema de costos consistía en asignar directamente los costos de materia prima y mano de obra directa a cada producto, a través de un registro a detalle en el área de fabricación. Estos dos conceptos representaban un 32.5% de todos los costos de la empresa.

¹ Rebates: Incentivos que dan los fabricantes a los distribuidores por llegar a cierta meta pre establecida.

Los costos indirectos de fabricación (CIF) se asignaban a los productos a través de drivers lógicos, también determinados por el área de fabricación. El driver más utilizado para asignar los CIF a los productos, eran las horas hombre de mano de obra directa. Estos costos representaban un 6.8% de los costos totales.

Los gastos restantes de la empresa, como administración, ventas y distribución no eran asignados. Por lo tanto, únicamente se conocía el costo de venta de los productos, los cuales representaban un 39.3% del total, como se muestra en la Tabla 1, más no los otros gastos en que se incurrían. Estos gastos representaban un 60.7% de los costos totales de la empresa.

Tabla 1. Costos de la empresa según sistema de costos actual (2016)

Tipo de Costo	Monto	%
MP	2,473,318	31.40%
MOD	86,645	1.10%
CIF	535,623	6.80%
Costo Producto	3,093,854	39.3%
Gastos de ventas y distribución	3,955,298	50.21%
Gastos de administración	827,658	10.51%
Costos no asignados	4,782,955	60.7%
Costos totales	7,876,809	100.0%

Fuente: elaboración propia

Primera reunión

Antes de la reunión con Juan Carlos y Gerardo, Alonso revisó la información financiera y procesos de la empresa, ver Anexo 4: Procesos y actividades identificados en la empresa, con lo que confirmó que había un 60.7% de los gastos de la empresa que no eran asignados a ningún cliente. Asimismo, notó que el peso de los gastos de venta y distribución representaba un 83% de los gastos no asignados y que había significativas diferencias en los gastos requeridos para el servicio que se brindaba a cada canal de ventas.

En preparación para la primera reunión, Alonso definió como puntos clave el discutir el sistema de costos actual, así como conocer la percepción de Juan Carlos y Gerardo sobre dicho sistema. La reunión inició de la siguiente manera:

Gerardo: ¿Y cómo te trata Creamcorp Alonso? Tenemos muchas expectativas de tu trabajo.

Alonso: Gracias Gerardo. Estuve revisando la información del sistema de costos actual y analizando los estados de resultados por cada canal de ventas (Ver Anexo 5: Estado de

resultados contable por canal de ventas), veo que hay un alto porcentaje de gastos no asignados a los canales.

Juan Carlos: Sabía que el (canal) tradicional era el más rentable (viendo el Anexo 5). Siempre damos menos descuentos, dado que el tamaño de cada pedido de los bazares es muy bajo. Además, este canal nos da presencia con la cobertura que tenemos. ¡Estoy orgulloso del trabajo de mis vendedores!

Alonso: De acuerdo Juan Carlos, pero analizando los procesos de la empresa y el estado de resultados, veo que hay varias actividades que son propias de cada canal, cuyos gastos no se asignan. Estas rentabilidades nos pueden estar engañando.

Juan Carlos: A mí el sistema actual me viene bien. Mira Alonso, este es el canal principal de la compañía, y por lo que veo, el más rentable. Creo que es el canal donde tenemos que apostar todas nuestras balas Gerardo. Yo incrementaría la cobertura con la contratación de más vendedores. Además, para qué nos preocupamos del sistema de costos, si nuestros márgenes brutos por canal están por encima del 63%.

Alonso: Juan Carlos, la dinámica de cada canal es muy distinta, por lo que recomiendo esperar a que termine el estudio de costos con la nueva propuesta. Además, esto nos podría dar una idea de cuánto le podría costar realmente a la empresa atender el nuevo canal de exportación.

Juan Carlos: Sinceramente, yo creo que no deberíamos esperar más tiempo. Las oportunidades están pasando y siento que no las estamos aprovechando. ¿Qué estamos esperando? Tenemos capacidad de producción ociosa y altos márgenes por canal (Según Anexo 5). ¿Por qué no empezar a exportar? No entiendo la lógica.

Gerardo: Juan Carlos, tenemos una estructura comercial muy pesada y costos administrativos que hacen que la rentabilidad neta sobre las ventas sea de alrededor de 5%. Calmémonos un poco. Esperemos a que Alonso termine el estudio de costos con la nueva propuesta para tomar una decisión fundamentada. Alonso, lo único que te pediría es premura en este tema. Avísanos si te podemos ayudar en algo.

Sistema de costos propuesto

En vista a las características de la empresa y la información obtenida, Alonso decidió utilizar el modelo del sistema de costos basado en actividades para diseñar el sistema de la empresa que estaban requiriendo los directivos. Consideraba que las importantes diferencias entre los canales hacían necesario un sistema de costos de este tipo, buscando poder diferenciar los costos necesarios que se requerían para llegar a los diferentes canales. Sin embargo, sabía que el sistema de costos basado en actividades tenía desventajas como asignar costos fijos a los canales, que podrían llevar a tomar decisiones equivocadas respecto a precios.

Después de hacer el mapa de procesos de la empresa, y sus actividades respectivas, Alonso identificó las actividades asignables directa o indirectamente con los clientes y/o productos. Como se comentó, los procesos asignados al producto se asignaban de forma lógica a los productos, por lo que se centró en los procesos asignados al cliente, cuya asignación no se estaba realizando.

Gráfico 1: Mapa de procesos de la empresa Creamcorp



Fuente: elaboración propia

En segundo lugar, como parte del procedimiento del diseño del sistema, Alonso realizó la matriz cliente – actividad, para identificar qué clientes requerían cada una de las actividades previamente mapeadas. También diseñó la matriz gastos - actividad para identificar qué gastos le correspondían a cada actividad. Y por último, generó la matriz cliente – producto, la cuál sería útil para calcular las ventas y costos directos de cada cliente. Todas estas matrices fueron cualitativas. Ver Anexo 5: Matrices aplicadas para el sistema de costos basado en actividades.

Con las matrices definidas, la información que se obtuvo se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2. Costos de la empresa según sistema de costos basado en actividades

Tipo de Costo	Monto	%
MP	2,473,318	31.40%
MOD	86,645	1.10%
CIF	535,623	6.80%
Costo Producto	3,093,854	39.3%
Gastos asignados al cliente	4,024,984	51.10%
Gastos no asignados	757,971	9.62%
Costos totales	7,876,809	100.0%

Fuente: elaboración propia

De los gastos no asignados en el sistema actual, un 51.1% podían ser asignables a los clientes y había un 9.6% que no se podía asignar debido al modo como se venía registrando la información en la empresa. Ver Anexo 7: Estructura de costos Creamcorp S.A.C.

En tercer lugar, y con ayuda de los gerentes funcionales y analistas de la empresa definió los drivers para asignar cada uno de los gastos a los clientes respectivos. Alonso y el equipo directivo eran conscientes de que los drivers no eran los ideales, pero fueron planteados teniendo en cuenta la data disponible actualmente. Ver Anexo 8: Drivers propuestos por actividad.

Posteriormente, con la data que obtuvo Alonso, procedió a completar cuantitativamente las matrices antes mencionadas para obtener los costos por cliente, y con ello, la rentabilidad por cliente. Consideró, que como etapa inicial, era suficiente mostrar los resultados por canal. Los Anexos 9 y 10 muestran la información que utilizó para obtener dichos resultados de costos por canal.

Durante todo el proceso de diseño del modelo de costos basados en actividades, Alonso, se reunió continuamente con las gerencias y analistas de las diferentes áreas funcionales, para validar el modelo y obtener retroalimentación de lo que iba planteando. Ver Anexo 11: Metodología utilizada en el diseño del modelo de costos basado en actividades.

Propuesta exportación

El tamaño de mercado de productos de belleza y cuidado de la piel, en Chile, se estimaba en \$ 180 millones, con un crecimiento promedio anual de 2% en los últimos 5 años. Al igual que en Paraguay, este sector se caracterizaba por la presencia dominante de las 2 empresas multinacionales: Aleka y Dipesa, quienes conjuntamente tenían una participación de mercado del 90%.

La propuesta presentada por Supermark, supermercado chileno, líder en dicho mercado, consistía en un volumen, comportamiento de costos y características de los productos, similar al canal moderno en Paraguay, pero con un precio de venta 20% inferior al precio regular del canal moderno en Paraguay.

Retos

A mediados de abril, dos días antes de la reunión final del proyecto con Gerardo y Juan Carlos, Alonso pensaba en su diagnóstico, teniendo como base la información resultante del sistema de costos basado en actividades. Los resultados de su propuesta eran un factor importante para la decisión de las gerencias de exportar a Chile. Juan Carlos y Gerardo tenían que responder la propuesta como máximo el día 19 de abril de 2017.

La reunión del 18 de abril del 2017

Llegó el día de la fecha pactada para la reunión en la que Alonso presentaría su informe final y recomendaciones a Gerardo y Juan Carlos. Alonso se había preparado para dicha reunión. Cuando cruzó la puerta, Juan Carlos lo miraba remangándose las mangas de la camisa. Alonso sabía que sería una reunión larga y difícil pero era su oportunidad para demostrar las capacidades adquiridas en el MBA y conseguir un posible trabajo a futuro en Creamcorp.

Anexos

Anexo 1. Portafolio de productos por categoría

Categoría	Producto
Cuidado bajo la ducha	Jabon en barra
	Jabon liquido
	Gel de ducha
Cuidado corporal	Crema hidratante
	Crema regeneradora
	Crema de manos
Cuidado facial	Gel de limpieza
	Exfoliante
	Tonico de limpieza
	Cuidado de dia
	Cuidado de noche

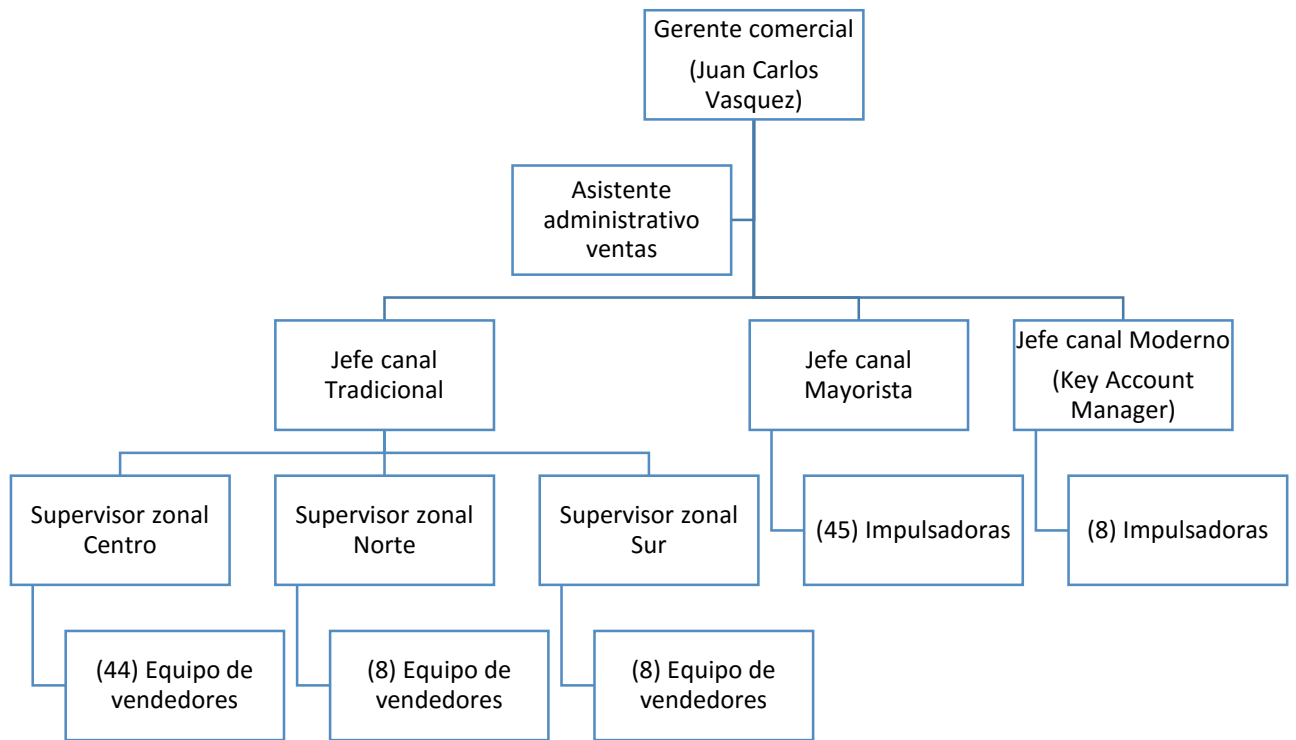
Fuente: elaboración propia

Anexo 2. Estados de resultados de Creamcorp del 2014 al 2016

	2016	2015	2014
Ventas	8,299,243	7,410,038	6,387,964
Costo de ventas	3,093,854	2,762,370	2,381,353
Utilidad Bruta	5,205,389	4,647,668	4,006,611
Gastos de Ventas y Distribución	3,955,298	3,528,133	3,047,051
Gastos de Administración	827,658	738,272	637,604
Utilidad de Operación	422,433	381,263	321,956
Ingresos Financieros	8,866	7,916	6,824
Gastos financieros	-54,378	-48,552	-41,855
Diversos	-76,806	-59,780	-62,118
Utilidad antes de impuesto	300,115	280,847	224,807
Participación de los trabajadores	117,373	104,798	90,343
Impuesto a la renta	90,035	84,254	67,442
Utilidad neta del ejercicio	92,707	91,795	67,022

Fuente: elaboración propia

Anexo 3. Organigrama del área comercial



Fuente: elaboración propia

Anexo 4. Procesos y actividades identificados en la empresa

- **Compras de materia prima:** proceso que incluye las actividades de compra de insumos y empaques.
- **Almacenamiento de insumos y empaque:** proceso que incluye las actividades de picking, fraccionamiento y despacho de insumos y empaques. El modo de registro de estas actividades permite que sean asignados directamente a cada producto.
- **Producción:** proceso que incluye las actividades de planeamiento y control de la producción, fabricación, control de calidad, envasado y empaquetado. Dichas actividades de igual manera son fácilmente asignables a los diferentes productos.
- **Almacenamiento de productos terminados:** proceso que incluye las actividades de recepción y almacenamiento, picking, packing y despacho, facturación y devoluciones. En este caso, las actividades de recepción y almacenamiento pueden ser asignables por producto, y a partir de la actividad de picking, se recomienda que sea asignados a cada cliente que lo requiera.
- **Logística de salida:** proceso que incluye las actividades de transporte y exportaciones (cuando se realicen).
- **Trade marketing:** consta de actividades que involucran impulsar los productos en ciertos canales de venta.
- **Ventas y cobranzas:** se incluyen las actividades de ventas y cobranzas referentes a cada canal de ventas, teniendo en cuenta las diferencias entre canales, tanto en gestión como en gastos de operación entre ellos. El principal gasto son las comisiones de los vendedores. Los vendedores son responsables de la venta y cobranza, siendo la comisión condicionada a la cobranza.
- **Finanzas:** incluye las actividades referentes a contabilidad, tesorería y créditos.
- **Mantenimiento:** incluye actividades de mantenimiento preventivo y correctivo. Los gastos de mantenimiento eran en un 95% correctivo y no había una planificación clara por máquina.
- **Marketing de marcas:** la publicidad de las marcas era una actividad no identificable con un cliente o canal específico. Su función principal es incrementar el reconocimiento de la marca a través de diferentes medios.
- **Administración de sedes:** incluye las actividades de mantenimiento de locales, limpieza, gestión de trámites, gestión de RRHH, etc.
- **Diseño:** incluye las actividades de diseño de empaques y de publicidad. Los gastos en diseño correspondían en un 90% a diseño de empaques y 10% a diseño de publicidad, y ambos no podían ser identificables a cada cliente.
- **I+D:** incluye actividades de desarrollo de producto y transferencia tecnológica a planta. Dichos gastos se realizan una sola vez en la vida del producto.

- **Actividades gerenciales:** se refieren a las actividades realizadas por los diferentes gerentes funcionales de la compañía así como por el gerente general, principalmente en temas de control y gestión.

Anexo 5. Estado de resultados contable por canal de ventas año 2016

	Mayoristas	Moderno	Tradicional	Total
Ventas	1,990,920	1,746,836	4,561,486	8,299,243
Costo de ventas	710,054.91	776,807.85	1,606,991.21	3,093,854
Utilidad Bruta	1,280,865.59	970,027.94	2,954,495.17	5,205,389
Gastos de Ventas y Distribución				3,955,298
Gastos de Administración				827,658
Utilidad de Operación				422,433
Ingresos Financieros				8,866
Gastos financieros				-54,378
Diversos				-76,806
Utilidad antes de impuesto				300,115
Participación de los trabajadores				117,373
Impuesto a la renta				90,035
Utilidad neta del ejercicio				92,707

Fuente: elaboración propia

Anexo 6. Matrices aplicadas para el sistema de costos basado en actividades

	ASIGNABLE AL PRODUCTO					ASIGNABLE AL CLIENTE			NO ASIGNABLE	
	Actividad 1	Actividad 2	Actividad 3	Actividad 4	Actividad 5	Actividad 6	Actividad 7	Actividad 8	Actividad 9	Actividad 10
Gasto 1	x			x			x		x	
Gasto 2	x				x			x	x	
Gasto 3		x	x	x				x	x	x
Gasto X		x		x		x			x	
	Total Act 1	Total Act 2	Total Act 3	Total Act 4	Total Act 5	Total Act 6	Total Act 7	Total Act 8	Total Act 9	Total Act 9

Matriz Gastos / actividad

	Actividad 6	Actividad 7	Actividad 8	
Cliente 1	x	x		CA Clie 1
Cliente 2		x		CA Clie 2
Cliente 3	x	x	x	CA Clie 3
Cliente X		x	x	CA Clie X
	Total Act 6	Total Act 7	Total Act 8	

Matriz Cliente / Actividad

	Actividad 1	Actividad 2	Actividad 3	Actividad 4	Actividad 5	
	Total Act 1	Total Act 2	Total Act 3	Total Act 4	Total Act 5	
Producto 1	x	x	x		x	Cld Prod 1
Producto 2		x	x		x	Cld Prod 2
Producto 3	x				x	Cld Prod 3
Producto X	x	x	x	x	x	Cld Prod X

	Actividad 6	Actividad 7	Actividad 8	
Cliente 1	x	x		CA Clie 1
Cliente 2		x		CA Clie 2
Cliente 3	x	x	x	CA Clie 3
Cliente X		x	x	CA Clie X
	Total Act 6	Total Act 7	Total Act 8	

	CV MP	CV MOD	
Producto 1	x	x	CD Prod 1
Producto 2		x	CD Prod 2
Producto 3	x		CD Prod 3
Producto X	x	x	CD Prod X

* CA Prod1 = CD Prod1 + Cld Prod1

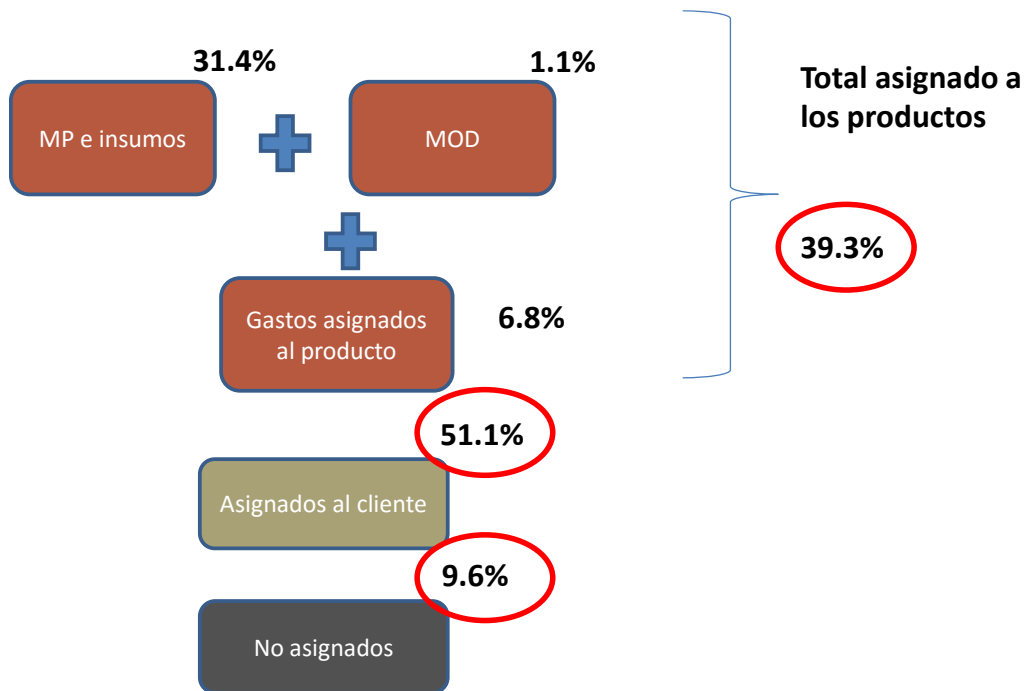
	Cliente 1	Cliente 2	Cliente 3	Cliente X	
Venta					Venta Total
CD por cliente (productos)	CD Clie 1	CD Clie 2	CD Clie 3	CD Clie 4	CD total
Costo Asignable por cliente	CA Clie 1	CA Clie 2	CA Clie 3	CA Clie X	CA total Clientes
Margen asignable / cliente	MA Clie 1	MA Clie 2	MA Clie 3	MA Clie X	MA total
Costos / gastos NO asignados	Total Act. No asignadas				Otros NO asignados
Margen operativo					MO total

MARGEN POR CLIENTE

Nota: se muestra de manera general el procedimiento del desarrollo de las matrices utilizadas para la implementación del sistema de costos basado en actividades.

Fuente: elaboración propia

Anexo 7. Estructura de costos Creamcorp S.A.C.



Fuente: elaboración propia

Anexo 8. Drivers propuestos por actividad

Actividades	Drivers
Picking/Packing/Despacho	# Unidades de PT por cliente
Facturación	# facturas por cliente
Devoluciones y acondicionado	# Unidades devueltas por cliente
Transporte	Flete por cliente (S/.)
Trade marketing	Tiempo invertido de impusadoras por cliente
Ventas y cobranzas	Ventas por cliente (S/.)
Contabilidad ventas	# Documentos de venta por cliente
Créditos totales	# Evaluaciones de credito por cliente

Fuente: elaboración propia

Anexo 9. Gastos por actividad

Resumen matriz gastos - actividad	
Actividades	Gastos
Picking/Packing/Despacho	33,889
Facturación	3,532
Devoluciones y acondicionado	3,965
Transporte	114,477
Trade marketing	52,443
Ventas y cobranzas	3,746,992
Tesorería y Contabilidad ventas	13,761
Créditos totales	55,926

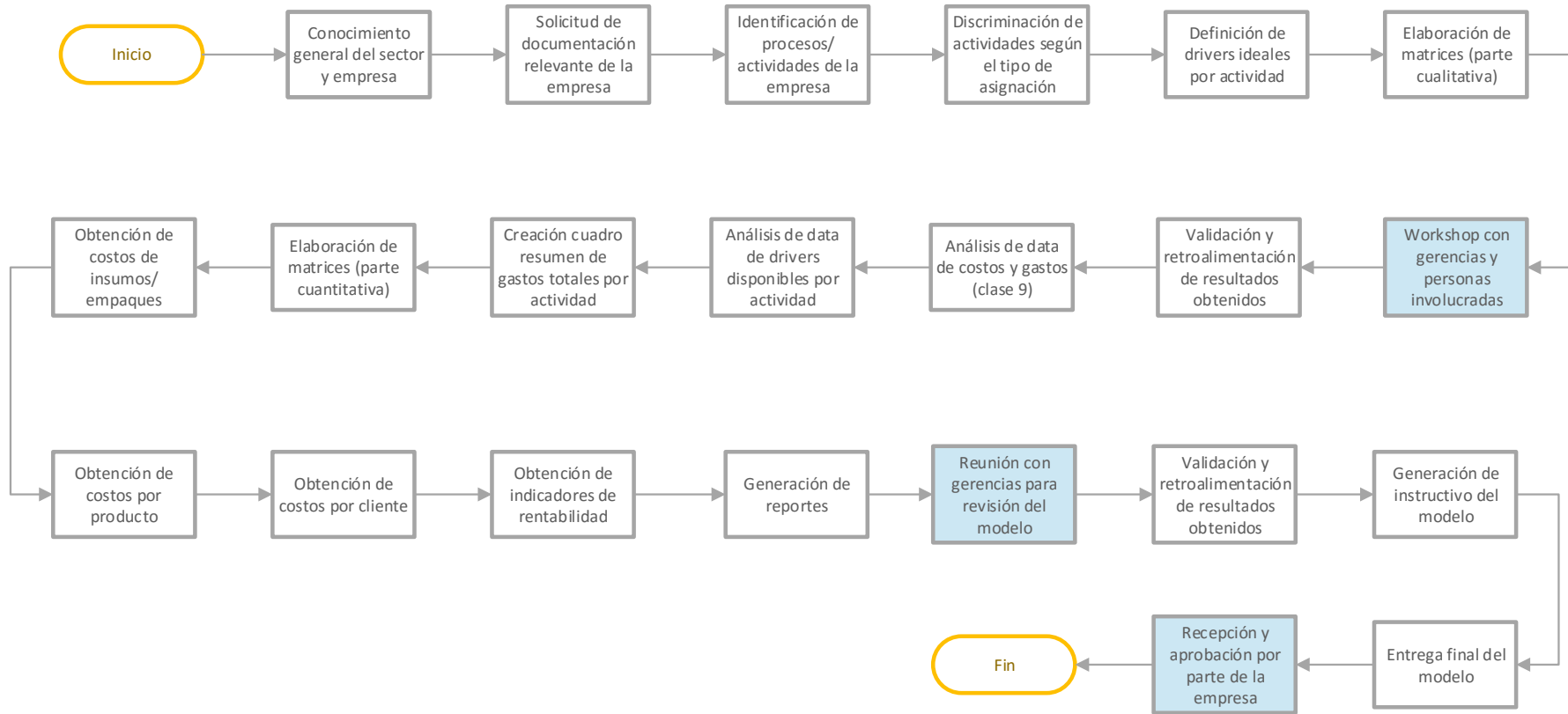
Fuente: elaboración propia

Anexo 10. Data de drivers por canal de ventas

Driver	Canal		
	Mayoristas	Moderno	Tradicional
# Unidades de PT por cliente	65025	63677	177004
# facturas por cliente	58	59	1566
# Unidades devueltas por cliente	729	1418	3924
Flete por cliente (\$)	8977	7544	34350
Tiempo invertido de impusaldoras por cliente (días por semana)	112	48	0
Ventas por cliente (\$)	1681950	1214654	5402639
# Documentos de venta por cliente	116	102	2137
# Evaluaciones de credito por cliente	504	158	791

Fuente: elaboración propia

Anexo 11. Metodología utilizada en el diseño del modelo de costos basado en actividades



*En la parte cuantitativa de la implementación, se debe definir un período determinado para correr el modelo..

Fuente: elaboración propia

Teaching Note

Objetivo académico

El objetivo académico de este caso es que sea útil como material para el curso de Contabilidad de Costos, en el desarrollo de la metodología, ventajas y desventajas del sistema de costos basado en actividades.

Objetivos específicos

- Entender en un contexto práctico para qué sirve un sistema de costos basado en actividades, así como las ventajas y desventajas del mismo.
- Enseñar la metodología utilizada para diseñar e implementar un sistema de costos basado en actividades.
- Aplicar el proceso operativo de asignación de costos de un sistema de costos basado en actividades.
- Identificar qué problemas se resuelven con la información resultante.

Tiempo de resolución del caso: Sesión de 75 minutos.

Preguntas de preparación

- ¿Cómo es el sector en Paraguay?
- ¿Cómo es el sector en Chile?
- ¿Cuál es la estrategia de Creamcorp?
- Graficar la cadena de suministros de Creamcorp.
- ¿Cuáles son las diferencias principales entre los canales de venta existentes?
- ¿Por qué se debería implementar un sistema de costos basado en actividades?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del sistema de costos basado en actividades?
- ¿Qué acciones emprenderías con la información resultante del sistema de costos basado en actividades diseñado por Alonso?
- La decisión inmediata a tomar por Gerardo: ¿exportar o no exportar?, ¿Qué factores debería incluir para evaluar su decisión?

Análisis del sector de artículos de belleza y cuidado de la piel en Paraguay

- Sector de artículos de belleza y cuidado de la piel.
- Tamaño del sector: \$ 73 millones, con un crecimiento promedio anual del 12%.
- Rivalidad entre los competidores
- Competencia:

- Aleko: empresa multinacional líder de la categoría con una participación de mercado de 38%. Se caracteriza por ser innovador.
- Dipesa: empresa multinacional con una participación de mercado de 29%. Como Aleko, también realiza grandes inversiones en innovación.
- Creamcorp: empresa nacional con una participación de mercado de 15%. Se caracteriza por ser seguidora de los innovadores y busca lograr bajos costos en la producción.
- Otras pequeñas empresas: 18% de participación de mercado.

Análisis del sector de artículos de belleza y cuidado de la piel en Chile

- Sector de artículos de belleza y cuidado de la piel.
- Tamaño del sector: \$ 180 millones, con un crecimiento promedio anual del 2%. Por lo tanto se considera un mercado maduro.
- Competencia:
 - Aleko y Dipesa: empresas multinacionales. Conjuntamente tienen una participación de mercado del 90%.

Estrategia de Creamcorp

Fabricación y comercialización de productos de belleza y cuidado de la piel.

¿Qué vende la empresa?

- 3 categorías de productos: Cuidado bajo la ducha, Cuidado Corporal y Cuidado Facial.

¿A quién le vende?

- Personas sensibles al precio. Buscan buena relación precio/ calidad.
- Mercado geográfico: Paraguay.

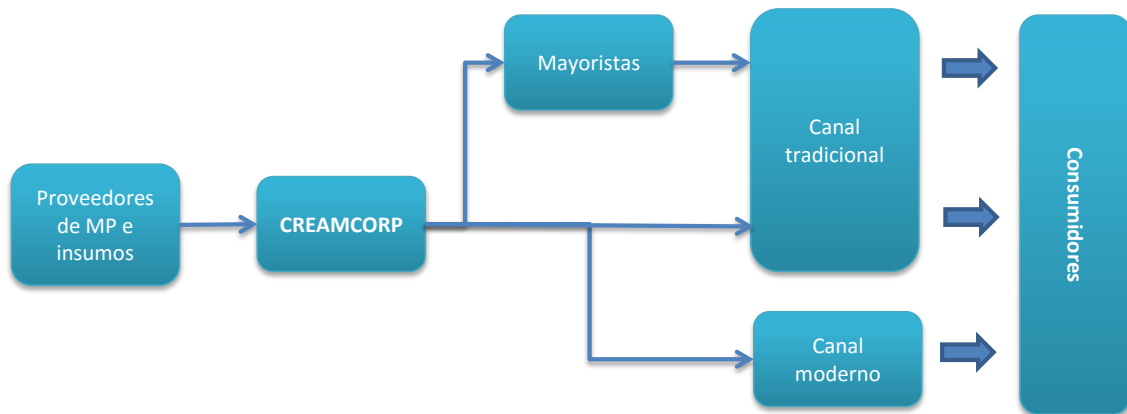
¿Cómo gana?

- Liderazgo en costos.
- Bajos precios.
- Tipo de tecnología: seguidor.

Cadena de suministros de Creamcorp

El resumen de la cadena de suministros de la empresa Creamcorp se puede observar en el Gráfico 2.

Gráfico 2. Cadena de Suministros resumida de Creamcorp



Fuente: elaboración propia

Análisis de los canales de venta

El canal que representa un mayor esfuerzo en términos de fuerza de ventas es el canal tradicional (bazares), sin embargo, el canal moderno requiere otro tipo de gastos como los rebates². Cada canal puede ser similar en cuanto al volumen de ventas, sin embargo, sólo son comparables en cuanto al valor de los productos que se venden, siendo muy distintos con respecto al nivel de esfuerzo y costos del servicio que requieren por parte de Creamcorp. En la Tabla 3 se muestra un resumen de las diferencias entre los canales existentes que sirve actualmente la empresa.

Tabla 3. Características de los canales de venta de Creamcorp

Diferencias	Mayorista	Moderno	Tradicional
% Ventas	24%	21%	55%
# Clientes	38	6	1,500
Venta promedio por cliente mensual	4,300	24,200	253
# Vendedores	0	0	60
Impulsadores	45	8	0
Aplicación de rebates	No	Sí	No
Trabajo en cobertura	No	No	Sí
Necesidad de un Key Account Manager	No	Sí	No

Fuente: elaboración propia

Ante las notables diferencias entre los canales de ventas, probablemente se estaban dando subsidios entre los canales o siendo no competitivos en alguno de ellos.

² Rebates: Incentivos que dan los fabricantes a los distribuidores por llegar a cierta meta pre establecida.

Definición del problema

La estrategia comercial de Creamcorp no toma en cuenta los márgenes reales por canal para realizar acciones que incrementen la rentabilidad de la empresa en su conjunto.

Decisor: Gerardo Nieto, Gerente general de la empresa Creamcorp.

Análisis del sistema de costos actual

Como se puede observar en la información del caso, el 60.7% de los gastos de la empresa no son asignados actualmente. La importancia relativa que tienen los gastos indirectos hacen pensar en utilizar un sistema de costos no tradicional.

Rosanas (2014) indica:

Estos costos (administrativos, comerciales, financieros, generales) que en los sistemas de costos clásicos diseñados para valoración de existencias en empresas industriales no tienen cabida en el costo del producto, pueden ser relevantes en la toma de decisiones, por haber en ocasiones algunas partidas de los mismos que sean claramente diferenciales, ya sea a corto o (con mayor probabilidad) largo plazo. Costos relacionados con la gestión y el cobro de los clientes, o la de compras de materias primas, la financiación de productos como equipos industriales, o la administración de los almacenes, no son en general directos ni variables a corto plazo, principalmente para variaciones de volumen relativamente pequeñas, pero si se produce un cambio sustancial en el número de clientes, en el número de componentes del producto, en las facilidades crediticias concedidas a los clientes, entre otros, la variación de los costos correspondientes puede ser considerable. Por ello, es importante repartirlos adecuadamente a los productos, tanto más cuanto mayor sea su importancia relativa. (p. 3)

Por otro lado, la naturaleza de dichos gastos son variables e identificables con cada cliente (y por ende con el canal al que pertenece dicho cliente), por lo que no asignarlos da como resultado rentabilidades por canal erróneas que pueden llevar a tomar decisiones comerciales equivocadas, como disminuir precios de venta, o dar mayores servicios a los clientes y no cobrar por ellos.

Ventajas y desventajas del sistema de costos basado en actividades en el caso

¿Por qué utilizar un sistema de costos basado en actividades en este caso en concreto?

- Los gastos que se están asignando son en su mayoría gastos comerciales y, a su vez variables. Los gastos de ventas y distribución, que no son asignados, representan un 83% del total de los gastos no asignados con el sistema de costos actual, según Tabla 1 del caso.

- El bajo margen de operación de Creamcorp de 5%, según Anexo 2 del caso, y los altos gastos comerciales, según la Tabla 1 del caso, hacen pensar que los márgenes de cada canal son igualmente bajos, y ello da relevancia a un sistema de costos que discrimine los gastos que implica la operación de cada canal. Esto se puede comprobar al realizar los cálculos respectivos del margen operativo por canal.
- Diferencias significativas en la gestión de clientes de los diferentes canales, según Rosanas (2014):

En un sistema de costos convencional suelen haber criterios de distribución basados principalmente en el volumen. [...] En cambio, en un sistema de costos basado en actividades, se trata de que las bases de reparto sean los factores de variabilidad de los costos de los que se traten. [...] El encontrar factores de variabilidad que tengan que ver con el número de veces que se hace algo, es casi una característica definitoria de un sistema ABC. (p. 5)

En el caso de Creamcorp, los factores de variabilidad relevantes son las amplias diferencias entre las características de los canales de ventas, según Tabla 3.

¿Cuáles son las desventajas del sistema de costos basado en actividades que no se aplica en este caso?

- Al asignarse costos fijos a los clientes, se pueden tomar decisiones equivocadas al definir precios. En el caso, la mayoría de costos asignados son costos variables.
- Una selección incorrecta de los drivers, por unos que no sean los factores más representativos de la variabilidad de las actividades, puede generar una asignación incorrecta de los gastos distinta a la realidad.
- El desarrollo del diseño e implementación del sistema es costoso y requiere de adaptación al cambio.

Proceso operativo: sistema de costos basado en actividades

De manera didáctica, para entender claramente el proceso operativo del sistema de costos basado en actividades y la metodología utilizada. Se plantea desarrollar un ejercicio de asignación de los costos de las actividades a cada uno de los canales. Lo ideal sería una asignación por cliente, pero por practicidad, y facilidad de desarrollo del caso, se propone realizarlo por canal.

Data brindada en el caso:

- Resumen de matriz de gastos por actividad.
- Tipo de drivers propuestos por actividad.
- Data de cada driver por canal.

Paso 1: Calcular los porcentajes de cada driver por canal. (Utilizar data de cada driver por canal).

Tabla 4. Cálculo de los porcentajes de cada driver por canal

Driver	Canal		
	Mayoristas	Moderno	Tradicional
# Unidades de PT por cliente	21.3%	20.8%	57.9%
# facturas por cliente	3.4%	3.5%	93.0%
# Unidades devueltas por cliente	12.0%	23.4%	64.6%
Flete por cliente (\$)	17.6%	14.8%	67.5%
Tiempo invertido de impusadoras por cliente (días por semana)	69.9%	30.1%	0.0%
Ventas por cliente (\$)	20.3%	14.6%	65.1%
# Documentos de venta por cliente	4.9%	4.3%	90.7%
# Evaluaciones de credito por cliente	34.7%	10.9%	54.4%

Fuente: elaboración propia

Paso 2: Asignación de los gastos a cada canal con los porcentajes obtenidos en el paso 1.

Tabla 5. Gastos asignados a cada canal de ventas

Driver	Canal			Gastos
	Mayoristas	Moderno	Tradicional	
# Unidades de PT por cliente	7,208	7,059	19,621	33,889
# facturas por cliente	122	124	3,286	3,532
# Unidades devueltas por cliente	476	926	2,563	3,965
Flete por cliente (\$)	20,201	16,977	77,299	114,477
Tiempo invertido de impusadoras por cliente (días por semana)	36,675	15,768	0	52,443
Ventas por cliente (\$)	759,377	548,399	2,439,216	3,746,992
# Documentos de venta por cliente	678	596	12,487	13,761
# Evaluaciones de credito por cliente	19,399	6,081	30,445	55,926

Fuente: elaboración propia

Paso 3: Calcular la rentabilidad por canal y rentabilidad operativa.

Tabla 6. Cálculo de la rentabilidad por canal y rentabilidad operativa de la empresa

	Mayoristas	Moderno	Tradicional	Total
Ventas	1,990,920	1,746,836	4,561,486	8,299,243
Costo de ventas	710,055	776,808	1,606,991	3,093,854
Margen bruto	1,280,866	970,028	2,954,495	5,205,389
Picking/Packing/Despacho	7,208	7,059	19,621	33,889
Facturación	122	124	3,286	3,532
Devoluciones y acondicionado	476	926	2,563	3,965
Transporte	20,201	16,977	77,299	114,477
Trade marketing	36,675	15,768	0	52,443
Ventas y cobranzas	759,377	548,399	2,439,216	3,746,992
Tesorería y Contabilidad ventas	678	596	12,487	13,761
Créditos totales	19,399	6,081	30,445	55,926
Utilidad por canal	436,730	374,098	369,577	1,180,404
Gastos no asignados				757,971
Utilidad operativa				422,433
Rentabilidad por canal	22%	21%	8%	14%
Rentabilidad operativa				5.1%

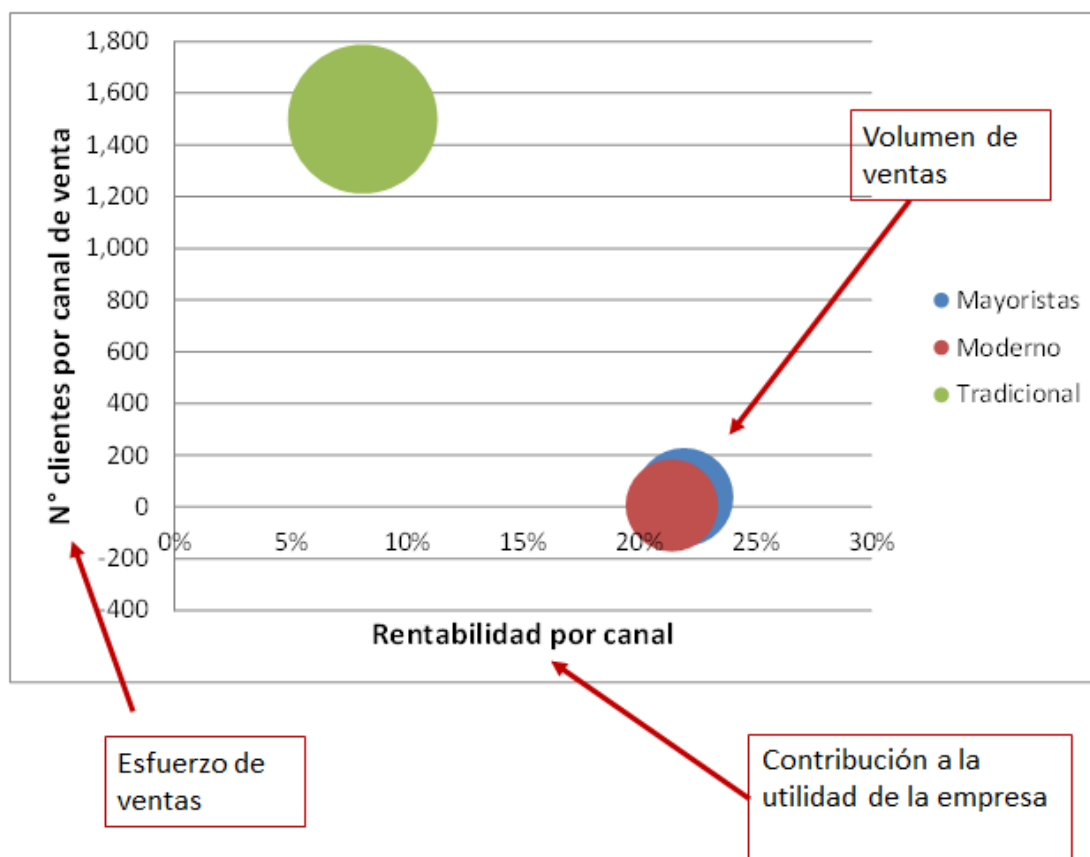
Nota: los datos pintados de color rojo son obtenidos con la información del caso.

Fuente: elaboración propia

Diagnóstico de los resultados

A partir de los resultados obtenidos, y con las características de cada canal, es posible obtener el Gráfico 3, que indica el esfuerzo de ventas, el volumen de ventas y la contribución a la utilidad de la empresa de cada canal.

Gráfico 3. Rentabilidad, volumen de ventas y esfuerzo por canal de ventas



Nota: el diámetro de las burbujas representa el volumen de ventas de cada canal.

Fuente: elaboración propia

Se comprueba la suposición de Alonso, que el canal tradicional no es el más rentable como suponía Juan Carlos basándose en el margen bruto de dicho canal. Este es además, el menos rentable de la categoría, pero se sabe que es necesario por el liderazgo en el mismo, presencia en el mercado y reconocimiento de marca.

Por otro lado, se verifican las razones para utilizar un sistema de costos basado en actividades:

- Los gastos que se están asignando son en su mayoría gastos comerciales y, a su vez variables. Los gastos de ventas y cobranzas, que en su mayoría les corresponden a las comisiones de ventas, así como los gastos de transporte son gastos variables. Dichos gastos representan conjuntamente un 49.1% de los gastos totales según Tabla 7, así como un 95.8% de los gastos que están siendo asignados por esta metodología, según Tabla 8.

Tabla 7. Detalle del porcentaje de costos y gastos totales de la empresa

	Total	
Ventas	8,299,243	
Costo de ventas	3,093,854	39.3%
Margen bruto	6,035,313	
Picking/Packing/Despacho	33,889	0.4%
Facturación	3,532	0.0%
Devoluciones y acondicionado	3,965	0.1%
Transporte	114,477	1.5%
Trade marketing	52,443	0.7%
Ventas y cobranzas	3,746,992	47.6%
Tesorería y Contabilidad ventas	13,761	0.2%
Créditos totales	55,926	0.7%
Utilidad por canal	3,778,927	
Gastos no asignados	757,971	9.6%
Utilidad operativa	1,252,358	
Costos y gastos totales	7,876,809	100.0%

Fuente: elaboración propia

Tabla 8. Detalle de los gastos asignados a los canales

	Total	%
Picking/Packing/Despacho	33,889	0.8%
Facturación	3,532	0.1%
Devoluciones y acondicionado	3,965	0.1%
Transporte	114,477	2.8%
Trade marketing	52,443	1.3%
Ventas y cobranzas	3,746,992	93%
Tesorería y Contabilidad ventas	13,761	0.5%
Créditos totales	55,926	1.4%
Gastos asignables	4,024,985	100.0%

Fuente: elaboración propia

- Luego de aplicar el sistema de costos basado en actividades, también se verifican como se ven afectados los márgenes por canal con los nuevos gastos asignados, como se puede observar en la Tabla 9.

Tabla 9. Comparación de las rentabilidades conocidas por canal entre el sistema de costos actual y el sistema de costos basado en actividades

Rentabilidad por canal	Canal		
	Mayoristas	Moderno	Tradicional
Sistema de costos actual	64.3%	55.5%	64.8%
Sistema de costos basado en actividades	21.9%	21.4%	8.1%

Fuente: elaboración propia

Evaluación de la propuesta para iniciar exportaciones

En el caso de iniciar las exportaciones con el supermercado chileno, las premisas de la propuesta son:

- Volumen de ventas similar al canal moderno, pero con un precio inferior del 20%.
- Los costos de ventas se consideran similares al canal moderno.
- Los gastos asignados al cliente y el comportamiento de los gastos se consideran similares al canal moderno.

Es necesario realizar el cálculo de la rentabilidad obtenido por la propuesta de exportaciones y la nueva rentabilidad esperada por la empresa.

Tabla 10. Rentabilidad obtenida para la propuesta de exportación al mercado chileno

	Mayoristas	Moderno	Tradicional	Exportación	Total
Ventas	1,990,920	1,746,836	4,561,486	1,397,469	9,696,711
Costo de ventas	710,055	776,808	1,606,991	776,808	3,870,662
Margen bruto	1,280,866	970,028	2,954,495	620,661	5,826,049
Picking/Packing/Despacho	7,208	7,059	19,621	7,059	40,947
Facturación	122	124	3,286	124	3,656
Devoluciones y acondicionado	476	926	2,563	926	4,891
Transporte	20,201	16,977	77,299	16,977	131,454
Trade marketing	36,675	15,768	0	15,768	68,211
Ventas y cobranzas	759,377	548,399	2,439,216	548,399	4,295,392
Tesorería y Contabilidad ventas	678	596	12,487	596	14,357
Créditos totales	19,399	6,081	30,445	6,081	62,007
Utilidad por canal	436,730	374,098	369,577	24,731	1,205,135
Gastos no asignados					757,971
Utilidad operativa					447,164
Rentabilidad por canal	22%	21%	8%	2%	12%
Rentabilidad operativa					4.6%

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la Tabla 10, utilizando el sistema de costos basado en actividades, la rentabilidad del nuevo canal de exportaciones, en caso aceptar la propuesta

es de tan solo 2%, y asumiendo que los demás canales de venta se mantienen como en el año 2016, la rentabilidad operativa de la empresa disminuiría de 5% a un 4.6%.

Por otro lado, existen otras razones para tomar la decisión de exportar o no exportar al mercado chileno, como se puede observar en la Tabla 11.

Tabla 11. Argumentos a favor y en contra de exportar al mercado chileno

Exportar	No exportar
<p>El margen del 2% sigue siendo positivo para el canal de exportaciones.</p> <p>Se espera que el ingreso a nuevos mercados permita el crecimiento de la empresa.</p> <p>Se puede aprovechar la capacidad ociosa de la planta, que actualmente es del 40%.</p>	<p>Es un canal nuevo, por lo que pueden existir costos ocultos o contingencias que disminuyan el margen de 2%.</p> <p>Estratégicamente, los líderes del mercado chileno que controlan el 90% del mercado, pueden disminuir precios para evitar el ingreso de Creamcorp. Con lo que haría inviable la entrada de Creamcorp al mercado.</p> <p>Desconocimiento del mercado chileno → Creamcorp se encuentra en la primera fase de internacionalización, es decir la exportación, en la que el comprador es el que decide QUÉ y CUÁNTO pide de los productos de Creamcorp.</p> <p>El mercado chileno está en una etapa de maduración.</p>

Fuente: elaboración propia

Plan de acción

Se propone el siguiente plan de acción de la estrategia comercial:

- Recomendar enfocarse en el mercado nacional en seguir siendo líder en los canales tradicional y mayorista.
- Todavía no implementar el canal de exportaciones, ya que actualmente existen muchas razones para rechazar la oferta bajo esas premisas, según Tabla 11. Se recomendaría evaluar los gastos adicionales en los que se incurriría, en función al servicio que se vaya a dar a los minoristas de los diferentes países latinoamericanos. Este canal podría ser un promotor importante para el crecimiento de la empresa. En función de las diferencias entre los países o entre

los canales dentro de los países, se recomienda un tratamiento por separado para evaluar la rentabilidad por cada país o canal dentro de cada país. Para ello, el sistema de costos basado en actividades puede ser de gran ayuda.

- Para definir precios de productos para los países latinoamericanos, se recomienda no definirlos únicamente en función al sistema de costos basado en actividades, sino también teniendo en cuenta otras variables como la competencia, el sector, así como a los costos variables y costos directos de dicho país, entre otros factores.

Conclusiones

- El peso que representan los gastos comerciales en la estructura de costos, debido a la estrategia de la compañía, requiere que éstos sean asignados de una forma lógica a cada canal y/o cliente. No basta con evaluar únicamente los costos directos al producto.
- Las diferencias que se presentan en cada canal en cuanto a las actividades que se requieren, son un síntoma de la necesidad de implementar un sistema de costos basado en actividades, sin embargo, hay que tener en cuenta las desventajas del sistema de costos basado en actividades, y tener cuidado cuando se reparten gastos fijos entre clientes. Esta decisión es peligrosa cuando se definen precios en función de dichos costos.
- La naturaleza de los gastos asignados es un factor a favor de diseñar un sistema de costos basado en actividades. En este caso, se trata de gastos comerciales y en su mayoría de naturaleza variable.
- El bajo margen de operación de Creamcorp hace más relevante la necesidad de tener un sistema preciso que mida la rentabilidad por cliente, para tomar decisiones comerciales acertadas en las negociaciones con los clientes.

Otros puntos a considerar:

- En el caso Creamcorp, se ha obtenido la rentabilidad por canal por un tema de practicidad. Sin embargo, es posible obtener la misma información por cliente, y poder determinar los clientes más rentables y menos rentables.
- La identificación y discriminación de los procesos con sus respectivas actividades, son la base para el diseño del modelo de costos. Es necesario definir qué actividades serán asignadas al producto, cuales al cliente, y cuales no serán asignadas; dependiendo de la estructura de la empresa y la data disponible.
- Es un proceso clave determinar correctamente el driver adecuado para cada actividad. Siempre existirán restricciones de información que no permitan trabajar con el driver ideal, por lo que es necesario establecer un driver real coherente a la actividad y que permita obtener resultados consistentes con el negocio. El

desarrollo y sostenimiento del sistema en el tiempo, consiste justamente en ir desarrollando la data de la empresa para poder afinar los drivers asignados.

- La importancia de la precisión de la data de los drivers, depende de cuan costosa sea su obtención, y de la relevancia de la actividad en el sistema de costos.
- La obtención de data confiable y verificación de la misma, es indispensable para obtener resultados e información útil del sistema para la toma de decisiones.
- La etapa de implementación, requiere seguimiento para la mejora del sistema, y debe ir acompañado por la capacidad de adaptación de la empresa.

Bibliografía

Rosanas, J. (2014). *Sistemas de costos basados en la actividad* (CA-NT-394). Lima, Perú.
Universidad de Piura. PAD Escuela de Dirección.